

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský záměr – založení podniku
Business Plan – Establishment of a Company

Student:	Zuzana Košcová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Poczatková Blanka Ph.D., MBA

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Košcová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Podnikatelský záměr – založení podniku
Business Plan – Establishment of a Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska podnikatelského záměru
 3. Vlastní podnikatelský záměr
 4. Shrnutí a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, Vojtěch a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

VEBER, Jiří a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

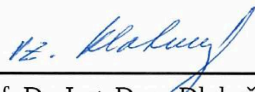
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a prameny.“

V Ostravě dne 11.5.2012

.....

Zuzana Košcová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Blance Poczatkové Ph.D. za odborné rady a připomínky k mé bakalářské práci.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Teoretická východiska podnikatelského záměru.....	4
2.1 Vymezení základních pojmů.....	4
2.1.1 Podnikání.....	4
2.1.2 Podnikatel.....	4
2.1.3 Podnik.....	5
2.2 Podnikatelský záměr	5
2.2.1 Podnikatelský plán	5
2.2.2 Účel podnikatelského plánu	5
2.2.3 Požadavky na podnikatelský záměr	6
2.2.4 Kritéria hodnocení podnikatelského plánu.....	7
2.2.5 Struktura podnikatelského plánu	7
2.3 Metodologická část	11
2.3.1 Dotazník	11
2.3.2 Analýza SWOT	13
2.3.3 Porterův model konkurenčních sil.....	14
2.3.4 Marketingový mix	15
2.3.5 Finanční analýza.....	17
3. Vlastní podnikatelský záměr	27
3.1 Titulní strana	27
3.2 Exekutivní souhrn	28
3.3 Popis podniku.....	30
3.3.1 Náš produkt	30
3.3.2 Organizační struktura a manažerský tým	31
3.3.3 Provozovna podniku.....	32
3.4 Analýza trhu	34
3.4.1 Segmentace trhu a cílový zákazník	34
3.4.2 Analýza odvětví.....	37
3.4.3 Analýza konkurenčního prostředí	38
3.5 Marketingový plán	42
3.5.1 Cíle podnikání	42

3.5.2 Marketingový mix	42
3.6 Obchodní plán	45
3.7 Organizační plán	46
3.8 Finanční plán	47
3.8.1 Kalkulace tržeb, výdajů a nákladů	47
3.8.2 Finanční výkazy	51
3.8.3 Kritický bod rentability	52
3.8.4 Finanční analýza.....	53
3.9 Hodnocení rizik	55
3.10 Přílohy	56
4. Shrnutí a doporučení	57
5. Závěr.....	59
Seznam použité literatury	61
Seznam zkratk	63
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	64
Přílohy	

1. Úvod

V dnešní době jsou podmínky pro podnikání příznivé, konkurence na trhu je však velická, proto by měl mít potenciální zájemce o podnikání kromě pevného odhodlání také dobrý nápad. To však samo o sobě nestačí. Rozhodnutí začít podnikat s sebou přináší celou řadu pozitivních, ale i negativních důsledků, které je třeba si pečlivě promyslet. Zapojení se do podnikání není nevratný proces, ale je vždy spojeno s vynaložením určitých nákladů, které mohou být v případě neúspěchu nenávratně ztraceny. Proto je nezbytné si před zahájením podnikání vše promyslet a důkladně naplánovat. Prvním krokem by tedy mělo být vypracování podnikatelského záměru.

Cílem této bakalářské práce je vypracovat podnikatelský záměr pro nově vznikající podnik a ověřit jeho proveditelnost a životaschopnost. K tomu nám poslouží různé nástroje, metody, analýzy a propočty.

První část této práce se bude zabývat teoretickými východisky podnikatelského záměru. Budou zde vymezeny základní pojmy související s podnikáním, dále zde budou popsány jednotlivé části podnikatelského záměru, jeho účel a požadavky na jeho zpracování. Také zde budou popsány některé metody a techniky, které budou využity při přípravě podnikatelského záměru.

Druhá část práce bude představovat vlastní zpracování podnikatelského záměru pro konkrétní firmu nazvanou Mlsné hrátky. Budou zde aplikovány metody a techniky, které jsou popsány v teoretické části.

V závěrečné části budou shrnuty výsledky zjištěné v podnikatelském záměru a budou navrženy doporučení pro podnik.

2. Teoretická východiska podnikatelského záměru

V teoretické části této práce budou nejprve rozebrány základní pojmy jako podnik, podnikání a podnikatel. Následně bude pozornost zaměřena na samotný podnikatelský záměr, na jeho vymezení, účel, požadavky podnikatelského záměru, kritéria hodnocení a jeho strukturu. Na závěr budou popsány vybrané techniky a metody, které budou využity při přípravě podnikatelského záměru.

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Podnikání

Pojem podnikání je v obchodním zákoníku vymezen takto:

„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.“ [10]

Soustavnou činností rozumíme opakovanou a pravidelnou činnost, ne činnost prováděnou příležitostně. Samostatnost v podnikání znamená, že podnikatel jedná osobně, jedná-li se o fyzickou osobu, právnická osoba jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu. Podnikání vlastním jménem znamená, že podnikatel, který je fyzickou osobou, činí právní úkony svým jménem a příjmením, právnická osoba činí úkony pod svým názvem (obchodní firmou). Podnikání na vlastní odpovědnost nám říká, že veškeré rizika za výsledky své činnosti nese podnikatel. Pojem „za účelem dosažení zisku“ znamená, že činnost musí být vykonávána s úmyslem dosažení zisku. [13]

2.1.2 Podnikatel

Obchodní zákoník vymezuje podnikatele jako:

- osobu zapsanou v obchodním rejstříku,
- osobu, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osobu, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních právních předpisů,

- fyzickou osobu, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. [10]

2.1.3 Podnik

V obchodním zákoníku můžeme najít tuto definici podniku:

„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ [10]

2.2 Podnikatelský záměr

Často se můžeme v literatuře setkat s pojmem podnikatelský plán. Podnikatelský plán bývá obecně podrobnější než podnikatelský záměr. Pro naše záměry vypracování práce se však bude jednat o synonymum, mezi těmito pojmy tedy nebudeme rozlišovat.

2.2.1 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ [12]

Autoři Hisrich & Peters definují podnikatelský plán takto:

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ [3]

2.2.2 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán slouží zpravidla dvěma účelům. Jednak má význam uvnitř firmy, kde slouží jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodování, nástroj kontroly apod., a to zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá nebo kdy firma stojí před výraznými

změnami. Může být také užit k lepšímu ztotožnění se pracovníků s firmou. Větší význam však má pro externí subjekty, zejména pokud chceme při financování podniku využít cizí kapitál. V takovém případě potřebujeme investory přesvědčit o výhodnosti a nadějnosti projektu a k tomu nám může kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr výrazně napomoci. [16]

2.2.3 Požadavky na podnikatelský záměr

Dobře zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat tyto požadavky:

- být stručný a přehledný,
- být jednoduchý (tj. srozumitelný i pro osoby bez hlubších technických znalostí),
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka,
- orientovat se na budoucnost,
- být co nejvěrohodnější a realistický,
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu,
- nebýt však ani příliš pesimistický,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu,
- prokázat, jak může poskytovatel kapitálu získat zpět svůj vynaložený kapitál,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Kvalita přípravy projektu není zárukou úspěchu projektu, zvyšuje však naději úspěchu projektu a podstatně snižuje nebezpečí neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy, případně celou její existenci. Nelze však zapomínat, že každý podnikatelský záměr je třeba neustále adaptovat a upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám v podnikatelském okolí. [2]

2.2.4 Kritéria hodnocení podnikatelského plánu

Zde jsou uvedena některá všeobecná kritéria hodnocení podnikatelského plánu:

- jasnost a zřetelnost podnikatelského nápadu,
- komplexnost informací o oboru a konkurenci,
- kvalitu a zkušenosti zakladatele a kvalitu týmu,
- propracovanost obchodní a marketingové strategie,
- finanční atraktivitu plánu,
- možnosti ochrany myšlenky,
- promyšlenost prvních kroků,
- důvěru podnikatele ve vlastní podnikatelský plán,
- míru rizik a plány jejich omezení,
- společenský přínos plánu.

Tato kritéria lze považovat za všeobecně platná. Specifičtí hodnotitelé našeho plánu však mohou klást různý důraz na jednotlivá kritéria, proto bychom se měli pokusit dívat se při tvorbě na náš plán očima hodnotící strany. [12]

2.2.5 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není závazně stanovena, v literatuře lze najít velké množství struktur. Obsah by měl zohledňovat především to, komu je plán určen. Obecně by však měl podnikatelský plán obsahovat tyto části:

- titulní stranu,
- exekutivní souhrn,
- analýzu trhu,
- popis podniku,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy. [5]

Titulní strana

Titulní strana je identifikační částí celého dokumentu. Měly by zde být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura, případně logo společnosti. Je doporučeno zde také uvést, že informace obsažené v podnikatelském plánu jsou předmětem obchodního tajemství. Abychom usnadnili vyhledávání konkrétních informací, měl by za titulní stranou být uveden obsah dokumentu včetně seznamu příloh. Také je možné tuto vstupní část doplnit o *Úvod* nebo *Účel*, který stručně definuje cíle podnikatelského záměru. [12, 5]

Exekutivní souhrn

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu. V podstatě se jedná o abstrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších částí podnikatelského plánu, zejména hlavní myšlenky, silných stránek, očekávání a stručné tabulky finančního plánu s výhledem na několik let. Pokud je podnikatelský plán sestaven pro externí uživatele, zejména pro potenciální investory, má tato část klíčový a zásadní význam. Jejím cílem je vzbudit ve čtenáři zvědavost a přesvědčit jej, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu. [5]

Analýza trhu

Do této části záměru patří zejména analýza konkurenčního prostředí, se všemi významnými konkurenty včetně jejich silných a slabých stránek a možností, jak by mohli ovlivnit naše podnikání. Dále je zde provedena detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Je účelné zde zahrnout také přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. Nesmíme zde opomenout uvést analýzu zákazníků na základě provedení segmentace trhu. [5]

Popis podniku

V této části podrobně popíšeme náš podnik. Popis by měl obsahovat doložitelná fakta týkající se založení podniku a dosažených úspěchů, dále zde najdeme strategii podniku, jeho cíle a cesty jejich dosažení. Klíčovými prvky této části podnikatelského plánu jsou:

- výroby nebo služby,
- umístění / lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku / organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference.

Uvádíme zde zákonnou formu námi zakládaného podniku a klíčovou živnost nebo živnosti, které budeme provozovat. Pokud máme smysluplnou a konkrétní vizi, uvedeme ji spolu s definicí dlouhodobého strategického cíle pro náš podnik. Důležitou částí je popis produktů a služeb, kterými se hodlá náš podnik na trhu realizovat, a objasnění, čím jsou naše produkty pro trh zajímavé a konkurenceschopné. Dále bychom zde měli popsat a zdůvodnit organizační strukturu podniku včetně podnikové infrastruktury a prezentovat manažerský tým, který bude podnikatelský plán realizovat, podle charakteru podniku případně vysvětlit zaměstnaneckou politiku. Měli bychom zde uvést také kontaktní údaje o lokalitě provozovny. [5]

Výrobní plán (obchodní plán)

V této pasáži je zachycen celý výrobní proces včetně popisu potřebných strojů a zařízení, používaných materiálů, seznamu dodavatelů a subdodavatelů, pokud jimi podnik realizuje svou výrobu, a důvody jejich výběru. Je nutné rovněž uvést informace o již uzavřených smlouvách. Pokud se nejedná o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebných skladovacích prostorech apod. V případě, že se jedná o oblast poskytování služeb, bude tato část zahrnovat popis procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a hodnocení vybraných subdodavatelů. [5]

Marketingový plán

Tato část objasňuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci, je tedy strategickým plánem podniku. Při tvorbě podnikové strategie často využíváme nástroj zvaný marketingový mix neboli 4P. Tento nástroj vymezuje čtyři parametry hlavní oblasti, kterými jsou:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (promotion),
- propagace (place).

Marketingový plán bychom neměli zaměřit pouze na současnost či blízkou budoucnost, ale měli bychom zde zahrnout i naše představy dalšího rozvoje produktů a služeb a rozvoje či rozšíření trhů. Úspěšnost marketingu podniku zajistí především vlastní neotřelost

a kreativita vlastníků a manažerů spolu s neustálým sledováním a vyhodnocováním trhu a hledáním či dokonce ovlivňováním rozvoje „mezer“ na trhu. [5]

Organizační plán

V této části bychom měli popsat formu vlastnictví nového podniku. Pokud se jedná o obchodní společnost, měli bychom specifikovat informace o managementu podniku a podle příslušné právní formy dále uvést údaje o obchodních podílech. Rovněž bychom zde měli uvést klíčové vedoucí pracovníky podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti, určit vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi vedoucími a na závěr vše znázornit organizační strukturou podniku. [5]

Hodnocení rizik

I ten nejlépe sestavený a podložený podnikatelský záměr v sobě nese určitou míru nejistoty a rizika, že se reálné výsledky budou od těch očekávaných lišit. Proto by součástí každého podnikatelského záměru měla být analýza rizik, která se snaží těmto negativním důsledkům předcházet. Tato analýza probíhá ve čtyřech klíčových krocích:

- identifikace rizikových faktorů – v prvním kroku zjišťujeme, z jakých důvodů a příčin se náš záměr může vyvíjet jinak, než jsme předpokládali,
- kvantifikace rizik – s pomocí vhodných technik provádíme číselné vyjádření rizika, např. pravděpodobnost jeho výskytu,
- plánování krizových scénářů – připravujeme strategie, plány, postupy, politiku a procedury podniku v případě, že dojde k nežádoucímu vývoji některého z rizikových faktorů, včetně jednoduchého vyčíslení dopadu jednotlivých variant na podnik,
- monitoring a řízení - poslední krok představuje průběžnou a trvalou kontrolu a sledování rizikových faktorů a následné řízení kroků, vedoucích k eliminaci nebo alespoň zmenšení jejich negativních vlivů.

Finanční plán

Tato část převádí předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Mezi výstupy finančního plánu patří zejména plán nákladů a zdrojů (zahajovací rozvaha), plán nákladů a výnosů, plánový výkaz zisku a ztráty, plánová rozvaha a plán peněžních toků. Výstupy finančního plánu musí být založeny na reálných podkladech a jsou doplněny stručnými komentáři. Je vhodné náš záměr doplnit o finanční analýzu pomocí poměrových

finančních ukazatelů, mezi které patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Také je doporučeno provést výpočet bodu zvratu, abychom zjistili minimální množství produkce, které firmě zajistí neztrátovou výrobu. Součástí finančního plánu je i návrh na financování projektu, zejména pokud požadujeme cizí zdroje. [13]

Přílohy

Zde můžeme uvést např. životopisy klíčových osobností, výpisy z obchodního rejstříku, fotografie nebo výkresy produktů, výsledky průzkumu trhu, výsledky propagačních akcí, zprávy a články z novin a časopisů o produktu a trhu, technologické schéma výroby, výkazy zisku a ztráty, rozvahy a peněžní toky za uplynulé období, reference významných osobností, důležité smlouvy, získané certifikáty apod. [13]

2.3 Metodologická část

2.3.1 Dotazník

Nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních údajů jsou dotazníky. Dotazníky mají podobu formulářů s otázkami, na něž respondenti odpovídají, mohou obsahovat i varianty jejich odpovědí. Je to vlastně způsob psaného řízeného rozhovoru. Dotazník je však časově méně náročný než rozhovor a umožňuje rychle získat data od velkého počtu respondentů. K jeho vyplňování nepotřebujeme fyzickou přítomnost tazatele, což nám umožní vyloučit ovlivňování respondentů v jejich odpovědích, navozuje u dotazovaných pocit anonymity a zároveň nám šetří náklady. Nevýhodou je pak nemožnost kontroly, zda respondent vyplnil dotazník pravdivě a řádně.

Význam dotazníků spočívá ve čtyřech oblastech. Pomáhá nám získat informace od respondentů, poskytuje strukturu rozhovoru, čímž proces rozhovoru usměrňuje, zajišťuje standardní jednotnou šablonu pro zapisování odpovědí a tím ulehčuje zpracování dat.

Jednotlivé dotazníky se liší zejména typem dotazování. Rozlišujeme čtyři typy dotazování:

- osobní dotazování,
- telefonické dotazování,
- online dotazování,

- písemné dotazování. [7]

Konstrukce dotazníku

Délka dotazníku by pokud možno neměla přesáhnout dvacet otázek, jinak bychom mohli respondenta odradit. Zároveň je dobré, aby samotné vyplňování dotazníku respondentovi nezabralo více než dvacet minut, při dotazování bez tazatele je lepší ještě kratší náročnost, nejlépe desetiminutová. Návratnost dotazníku můžeme ovlivnit také volbou formátu papíru, čím menší formát papíru zvolíme, tím větší návratnost můžeme očekávat. Dotazník musí mít logickou strukturu, respondent musí mít pocit, že otázky na sebe logicky navazují.

Dotazník se obecně skládá ze tří částí:

- z hlavičky dotazníku s vysvětlením cíle výzkumu a způsobu vyplnění dotazníku,
- z tématicky ucelených oddílů otázek a odpovědí,
- z poděkování a pokynů k odevzdání.

Na začátku dotazníku by měl být uveden název, do záhlaví můžeme uvést jméno zadavatele nebo název výzkumné agentury, která výzkum provádí. U zprostředkovaných dotazníků by měla následovat společensko-motivační rubrika, ve které bychom měli oslovit respondenta, požádat jej o vyplnění dotazníku, vysvětlit cíl a důležitost výzkumu, zdůraznit důležitost respondenta a motivovat jej k odpovědím, osvětlit výběr respondentů, slíbit anonymitu a nezneužití poskytnutých dat, uvést pokyny k vyplnění dotazníku, zdůraznit naléhavost rychlé odpovědi, poděkovat za spolupráci a podepsat se, případně představit výzkumný tým. Zde se klade velký důraz zejména na vysvětlení, jak má respondent dotazník vyplňovat.

Poté následuje část s otázkami. Co se týče pořadí, jako první v dotazníku bývají úvodní otázky, jejichž účelem je získat důvěru respondenta a přesvědčit jej ke spolupráci. K vyřídění nesprávných respondentů, tedy těch, kteří nepatří do naší cílové skupiny, nám slouží filtrační otázky. Umístíme je na začátek dotazníku nebo před otázku, na kterou má odpovídat pouze vybraná část respondentů. Věcné neboli tématické otázky se týkají věcné podstaty řešeného problému a výzkumného cíle. K vybavování z paměti nám slouží obecnější zahřívací otázky a na ně navazují specifické otázky, které patří k těm náročnějším. Do

závěrečné části můžeme umístit citlivé otázky a jako poslední obvykle následují identifikační otázky, které slouží ke zjištění základních charakteristik respondenta.

V závěru dotazníku nezapomeneme respondentovi znovu poděkovat, případně uvedeme pokyny, kam má vyplněný dotazník doručit. [7]

2.3.2 Analýza SWOT

SWOT analýza, nazývána také jako analýza hrozeb a příležitostí, je jednoduchým nástrojem, který je zaměřen na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení firmy. Poskytuje nám komplexní hodnocení silných a slabých stránek podniku včetně hodnocení příležitostí a hrozeb, kterým je náš podnik vystaven.

Její název je odvozen z prvních písmen anglických slov:

- S – strenghts (silné stránky),
- W – weaknesses (slabé stránky),
- O – opportunities (příležitosti),
- T – threats (hrozby).

Silné a slabé stránky jsou faktory interní, tedy faktory, které se vztahují k vnitřní situaci firmy. Tyto faktory můžeme ovlivňovat a máme nad nimi určitou kontrolu. Patří zde např. dobré nebo špatné manažerské schopnosti, jedinečnost nebo průměrnost našeho produktu, cenová politika firmy.

Hrozby a příležitosti patří mezi faktory externí, vyplývající z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh). Tyto faktory samy o sobě ovlivnit nemůžeme, můžeme na ně pouze reagovat, ať už přizpůsobením našeho záměru či samotného chování podniku. Mezi tyto externí vlivy patří např. situace na trhu práce, silná nebo slabá konkurence, legislativa ve státě. [5]

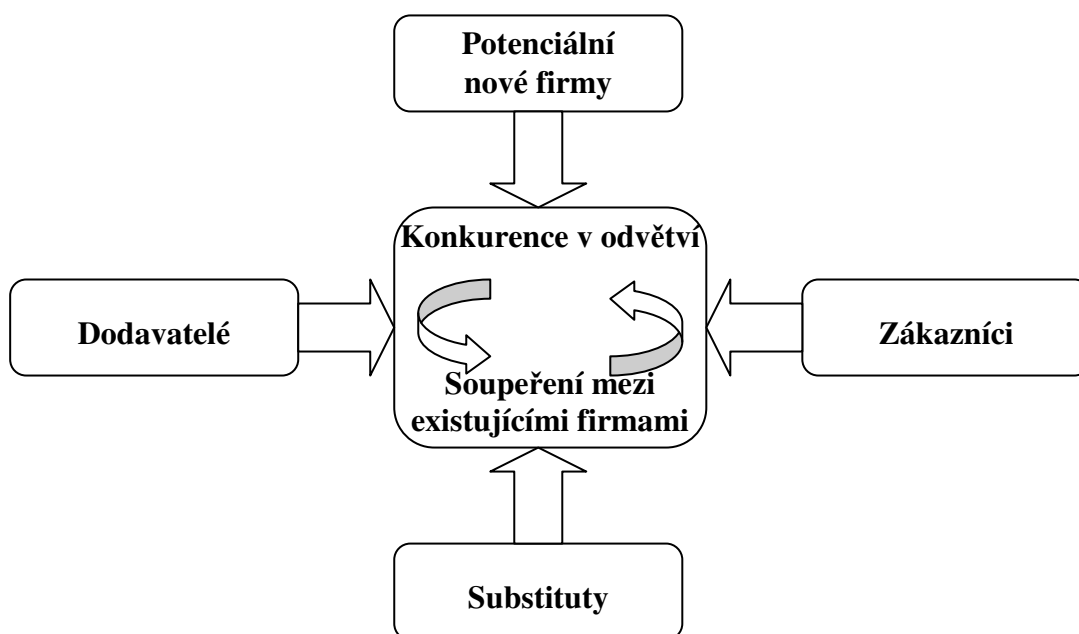
SWOT analýza má mnoho podob provedení, záleží to na konkrétních požadavcích zadavatele. Nejčastěji bývá zadána skupině odborníků. Formou skupinové diskuze se vypracuje seznam faktorů, který se zapíše do tabulky o čtyřech kvadrantech charakterizujících čtyři hlavní oblasti (S, W, O, T). Vyberou se nejdůležitější faktory a u těch provede každý

hodnotitel vlastní hodnocení nebo odhad kvalitativních charakteristik jednotlivých faktorů (výkonnost, závažnost, atraktivita, pravděpodobnost výskytu aj.). Hodnocení každé charakteristiky každého faktoru sečteme a zprůměrujeme a dostaneme hodnoty souřadnic. Tyto hodnoty vyneseme do poziční mapy, která je grafickým zobrazením hodnocených faktorů. [7]

2.3.3 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Konkurence na trhu v daném odvětví je dána působením pěti konkurenčních sil (viz. obr. 2.1), mezi kterými existují vazby. Jestliže dojde ke změně jedné z těchto sil, může to mít vliv na ostatní. Pokud chce firma dosáhnout úspěchu, musí tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a pokud možno je využít ve svůj prospěch. [13, 6]

Obr. 2.1: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Konkurence v odvětví

Jedná se o konkurenci ve stejném typu či oblasti podniká, v níž podniká nebo hodlá podnikat naše firma. Míra soupeření mezi stávajícími podniky na trhu odráží úsilí těchto podniků získat co největší podíl na trhu.

Potencionální nové firmy

Noví konkurenti jsou subjekty, které na náš trh vstupují nebo potenciálně mohou vstoupit a konkurovat nám. Riziko tohoto druhu konkurence lze většinou pouze odhadovat na základě charakteru trhu (atraktivita trhu, současná konkurence, obtížnost vstupu na trh aj.).

Dodavatelé

V dodavatelském řetězci může dojít ke zvýšení konkurence tím způsobem, že náš odběratel (existující či potenciální) se rozhodne zajišťovat si do budoucna námi doposud dodávané produkty či služby vlastními silami. Jedná se o tzv. zpětnou integraci.

Zákazníci

V odběratelském řetězci může dojít k obrácenému případu zpětné integrace, k tzv. dopředné integraci. Znamená to, že dodavatel rozšíří své podnikání do sféry původního odběratele-zákazníka a tím se stává jeho konkurencí.

Substituty

Konkurence substitutů plyne ze skutečnosti, že naše produkty jsou na trhu ohroženy jinými, různou měrou příbuznými produkty, které mohou námi dosud nabízené produkty nahradit. [5]

2.3.4 Marketingový mix

Marketingový mix tvoří několik nástrojů, které se navzájem kombinují. Při stanovení jejich kombinace je třeba brát v úvahu vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici. Nejznámější je marketingový mix, který se skládá ze čtyř nástrojů, tzv. 4P. [12]

Tvoří jej:

- produkt (product),
- cena (price),

- distribuce (place),
- podpora prodeje (promotion). [2]

Produkt

Nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu je produkt. Produkt je jádrem marketingu, protože tvoří podstatu nabídky podniku na trhu a bezprostředně slouží k uspokojování potřeb zákazníků. Navíc svým charakterem a kvalitou působí na ostatní prvky marketingového mixu a ovlivňuje je. V rámci produktové politiky by firma měla rozhodnout především o tom, jaké produkty bude na trhu nabízet, jaké zvolit atributy neboli vlastnosti produktu, v jakých objemech a sortimentu bude konkrétní produkty vyrábět (tzv. produktový mix). [13]

Cena

Když stanovujeme prodejní cenu, měli bychom brát v úvahu i další faktory. Jedná se zejména o výši nákladů na jednotku produkce, cenovou politiku konkurentů, reakci zákazníka na změnu ceny, slevy poskytované velkoobchodu a maloobchodu, dealerské odměny, obecně přijímanou politiku rabatů, platební podmínky a podmínky dodávek a státní politiku cenové regulace.

Distribuce

Mezi hlavní distribuční kanály patří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. Kromě volby vhodného distribučního kanálu, případně jejich kombinace, musíme věnovat speciální pozornost i dalším aspektům distribuce. Těmi jsou dodací podmínky, způsoby a prostředky přepravy, optimalizace dopravních cest, řízení zásob i ochrany zboží během přepravy.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je nutná nejen pokud uvádíme na trh nový produkt, ale i pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů projektu. Proto bychom při zpracování podnikatelského záměru měli popsat konkrétní formy podpory prodeje potřebné pro dosažení předpokládané výše prodeje a zároveň vyčíslit náklady s nimi spojené. Mezi základní formy prodeje řadíme reklamu a propagaci, public relations, osobní prodej, orientaci na značkové zboží aj. [2]

2.3.5 Finanční analýza

V této kapitole se nejprve zaměříme na rozbor základních účetních výkazů, poté si uvedeme nejdůležitější ukazatele pro hodnocení činnosti podniku. Budeme se věnovat rovněž výpočtu bodu zvratu.

Rozvaha

Rozvaha neboli bilance je písemný přehled o majetku podniku a o zdrojích krytí tohoto majetku sestavovaný k určitému datu, většinou k poslednímu dni každého roku. Základem rozvahy je bilanční princip, tedy že:

$$\boxed{\sum aktiv = \sum pasiv} \quad (2.1)$$

Rozvaha se obvykle sestavuje ve tvaru písmene T, kdy levou stranu rozvahy (majetkovou) označujeme jako aktiva a pravou stranu (zdrojovou) jako pasiva. Druhou možností je sestavení rozvahy ve vertikální podobě, ve které jsou jednotlivé položky uspořádány do sloupců - nejprve aktiva, za nimi pasiva.

Při založení podniku se sestavuje počáteční rozvaha, rozvaha sestavovaná ke konci účetního období se nazývá konečná rozvaha. [14]

Tab. 2.1: Stručná vertikální podoba rozvahy

AKTIVA	PASIVA
<i>A. Pohledávky za upsaný základní kapitál</i>	<i>A. Vlastní kapitál</i>
	- základní kapitál
<i>B. Dlouhodobý majetek</i>	- kapitálové fondy
- dlouhodobý nehmotný majetek	- rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku
- dlouhodobý hmotný majetek	- výsledek hospodaření minulých let
- dlouhodobý finanční majetek	- výsledek hospodaření běžného období
<i>C. Oběžná aktiva</i>	<i>B. Cizí zdroje</i>

- zásoby	- rezervy
- dlouhodobé pohledávky	- dlouhodobé závazky
- krátkodobé pohledávky	- krátkodobé závazky
- krátkodobý finanční majetek	- bankovní úvěry a výpomoci
<i>D. Časové rozlišení</i>	<i>C. Časové rozlišení</i>
Aktiva CELKEM	Pasiva CELKEM

Zdroj: VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty podává písemný přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku. Ministerstvo financí stanovuje přesnou formu a obsah tohoto účetního výkazu. Na výběr jsou čtyři varianty, které vycházejí z členění nákladů podle nákladových druhů nebo podle účelu. Vypočítaný výsledek hospodaření z výkazu zisku a ztráty se poté zapíše do rozvahy jako výsledek hospodaření běžného účetního období. [14]

Tab. 2.2: Druhovité členění výkazu zisku a ztráty

	Skutečnost v účetním období	
	běžném	minulém
Provozní výnosy podle druhů		
Provozní náklady podle druhů		
* Provozní výsledek hospodaření		
Finanční výnosy		
Finanční náklady		
* Finanční výsledek hospodaření		
Daň z příjmů za běžnou činnost		
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost		
Mimořádné výnosy		
Mimořádné náklady		
Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
* Mimořádný výsledek hospodaření		

*** Výsledek hospodaření za účetní období	
Výsledek hospodaření před zdaněním	

Zdroj: VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Výkaz cash flow

Výkaz cash flow neboli výkaz o peněžních tocích je historicky nejmladším výkazem u nás. Zabývá se detailním rozбором finančního majetku. Ukazatel CF (CF – cash flow) nám udává rozdíl mezi konečným a počátečním zůstatkem peněz, tedy jak se změnilo množství peněz v průběhu účetního období, a zároveň tyto toky peněz vysvětluje. [16]

Tab. 2.3.: Zjednodušená struktura výkazu CF

P	Počáteční stav peněz a peněžních ekvivalentů	
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	
B***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	
C***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	
F	Cash flow (ukazatel cash flow)	
R	Konečný stav peněz a peněžních ekvivalentů	

Zdroj: VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Základní kontrolní vazba:

$$F = (A^{***} + B^{***} + C^{***}) = (R - P) \quad (2.2)$$

Provozní činnost podniku je klíčová, vyjadřuje podnikovou nezávislost. Proto by tato činnost měla být vždy kladná. Investiční činnost by měla být vždy schodková. [16]

Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele členíme na:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,

- ukazatele aktivity,
- ukazatele tržní hodnoty. [11]

1. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy dostát svým závazkům, tedy zda bude firma schopna splatit své dluhy, až nastane doba jejich splatnosti.

Běžná likvidita

Ukazuje, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby by proměnil veškerá svá aktiva v daném okamžiku na hotovost. Pro svou jednoduchost je tento ukazatel v praxi velmi rozšířený. Výsledné hodnoty ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím menší riziko platební neschopnosti podniku hrozí.

$$\boxed{\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

Pohotová likvidita

Měří platební schopnost podniku po odečtení zásob. Zásoby jsou totiž méně likvidní než ostatní oběžná aktiva a jejich případný prodej je většinou ztrátový. Poměr mezi čitatelem a jmenovatelem tohoto ukazatele by měl být 1:1, případně 1,5:1. Vyšší hodnota svědčí o neproduktivním využívání prostředků vložených do podniku.

$$\boxed{\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

Okamžitá likvidita

Tento ukazatel pracuje pouze s pohotovými platebními prostředky, mezi které patří nejen peníze na účtech a v pokladně, ale také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. V názorech na doporučenou hodnotu tohoto ukazatele se literatura rozchází. Podle Dvořáčka [1] by se tato hodnota měla pohybovat v rozmezí 0,1 – 0,2. Růčková [11] uvádí z americké literatury přejatý interval 0,9 – 1,1. Pro Českou republiku bývá toto pásmo rozšiřováno v dolní mezi na 0,6 či dokonce na 0,2. Podle Synka [14] by měl tento ukazatel mít hodnotu kolem 0,5. Pro naše účely hodnocení využijeme hodnotu ukazatele podle Synka.

$$\boxed{\text{Okamžitá likvidita} = \text{pohotové platební prostředky} / \text{závazky s okamžitou splatností}} \quad (2.5)$$

[11, 14]

2. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti) měří celkovou efektivitu dané činnosti. Poměří zisk podniku k jiným veličinám.

Rentabilita celkového kapitálu (Return on assets)

Měří celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost. Tento ukazatel měří výnosnost celkového vloženého kapitálu bez ohledu na to, zda byl financován z vlastního kapitálu nebo kapitálu vloženého věřiteli. V čitateli nejčastěji používáme čistý zisk.

$$ROA = \text{zisk} / \text{celkový vložený kapitál} \quad (2.6)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on equity)

Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku nebo akcionáři. Jedná se o ukazatel významný pro investory, pomocí něj mohou zjistit, zda je jejich kapitál náležitě zhodnocován.

$$ROE = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.7)$$

Rentabilita dlouhodobého (investovaného) kapitálu (Return on capital employed)

Informuje o výnosnosti dlouhodobého kapitálu, vyjadřuje tedy míru zhodnocení všech aktiv financovaných vlastním nebo cizím dlouhodobým kapitálem. Používáme zde čistý zisk před úroky.

$$ROCE = \text{zisk} / (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál}) \quad (2.8)$$

Rentabilita tržeb (Return on sales)

Vyjadřuje, kolik dokáže podnik vyprodukovat zisku na 1 Kč tržeb. Čím vyšší je hodnota tržeb, tím lepší je situace podniku z hlediska produkce.

$$ROS = \text{zisk} / \text{tržby} \quad (2.9)$$

Rentabilita nákladů (Return on costs)

Tento ukazatel je doplňkovým ukazatelem k ukazateli tržeb. Čím nižší je jeho hodnota, tím lepších výsledků podnik dosahuje, protože dokázal 1 Kč tržeb vytvořit s menšími náklady.

$$ROC = \text{zisk} / \text{provozní náklady} \quad (2.10)$$

[11, 1]

3. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří využívání cizích zdrojů, tedy to, do jaké míry jsou aktiva podniku financována cizími zdroji.

Ukazatel věřitelského rizika (Debt ratio)

Je základním ukazatelem, kterým vyjadřujeme zadluženost firmy. Ukazatel nám říká, do jaké míry je majetek podniku kryt cizími zdroji. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je méně jsou věřitelé společnosti chráněni pro případ platební neschopnosti společnosti. Ideální jsou hodnoty do 60 %.

$$Debt\ ratio = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (2.11)$$

Koeficient samofinancování (equity ratio)

Tento ukazatel vyjadřuje dlouhodobou stabilitu podniku, tedy to, jak společnost financuje svá aktiva. Měli bychom jej posuzovat v návaznosti na ukazatele rentability. Vysoká hodnota tohoto ukazatele vypovídá o vysoké stabilitě společnosti, má však negativní vliv na rentabilitu společnosti, protože vlastní kapitál je nejdražším způsobem financování. Jeho hodnota se doporučuje nad 30 %.

$$Equity\ ratio = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (2.12)$$

Debt-equity ratio

Vypočteme jej jako poměr cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. Častěji se však využívá převrácená hodnota tohoto ukazatele, která měří finanční samostatnost podniku.

$$Debt-equity\ ratio = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.13)$$

Ukazatel úrokového krytí

Udává, jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele, tedy kolikrát je zisk vyšší než úroky. Doporučuje se hodnota dosahující trojnásobku nebo i více.

$$\boxed{\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{nákladové úroky}} \quad (2.14)$$

[11, 1]

4. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří hospodaření podniku s aktivy, měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v různých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji jsou tyto ukazatele vyjádřeny jako počet obrátek nebo doba obratu. Obecně platí, že čím vyšší je počet obrátek a čím kratší je doba obratu, tím lépe pro podnik. Níže jsou uvedeny nejčastěji využívané ukazatele aktivity.

Obrat stálých aktiv

Ukazatel měří, kolikrát se obrátí stálá aktiva za rok, tedy jak efektivně podnik využívá budovy, stroje, zařízení a jiná stálá aktiva.

$$\boxed{\text{Obrat stálých aktiv} = \text{tržby} / \text{stálá aktiva v zůstatkových cenách}} \quad (2.15)$$

Obrat celkových aktiv

Bývá označován též jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Měří schopnost podniku využívat celkový kapitál vložený do podniku.

$$\boxed{\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}} \quad (2.16)$$

Obrat zásob

Tento ukazatel udává rychlost obratu zásob, tedy počet obrátek zásob za sledované období (nejčastěji za rok).

$$\boxed{\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{průměrný stav zásob}} \quad (2.17)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je odvozeným ukazatelem od obratu zásob. Ukazatel udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva podniku vázána ve formě zásob.

$$\boxed{Doba\ obratu\ zásob = 365 / obrat\ zásob} \quad (2.18)$$

Doba obratu (splatnosti) pohledávek

Také nazývána „průměrná doba inkasa“. Vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik čekat, než obdrží platby za prodané zboží.

$$\boxed{Doba\ obratu\ pohledávek = pohledávky / jednodenní\ tržby} \quad (2.19)$$

Doba obratu (splatnosti) závazků

Ukazatel vyjadřuje, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Obecně by měla být doba splatnosti závazků delší než doba splatnosti pohledávek, aby nebyla narušena finanční stabilita firmy.

$$\boxed{Doba\ obratu\ závazků = závazky / jednodenní\ tržby} \quad (2.20)$$

[11, 14]

5. Ukazatele tržní hodnoty

Tyto ukazatele nejsou v aplikační části této práce využity, proto zde nebudou blíže rozepsány.

Bod zvratu

Důležitou informaci pro účely finančního řízení nám může přinést také bod zvratu, označovaný také jako kritický bod rentability. Jedná se o takový objem výroby, při kterém je dosaženo nulového zisku, tedy při kterém se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. Od tohoto objemu výroby již podnik generuje zisk. Bod zvratu tedy vymezuje ziskové a ztrátové pole.

Obecná rovnice bodu zvratu je:

$$BZ = \frac{FN}{p - b} \quad (2.21)$$

kde:

BZ – bod zvratu,

FN – celkové fixní náklady,

p – cena jednoho výrobku,

b – variabilní náklady na jeden výrobek. [13]

V určitých oblastech podnikání však není možné vyjádřit produkci počtem kusů. V takovém případě počítáme bod zvratu v korunovém vyjádření. Bod zvratu potom vyjadřuje minimální výši tržeb, kterou musí firma dosáhnout, aby uhradila celkové náklady a nedostala se do ztráty. Pro výpočet používáme modifikovaný vzorec:

$$BZ = \frac{FN}{1 - \frac{VN}{T}} \quad (2.22)$$

kde:

BZ – bod zvratu v Kč,

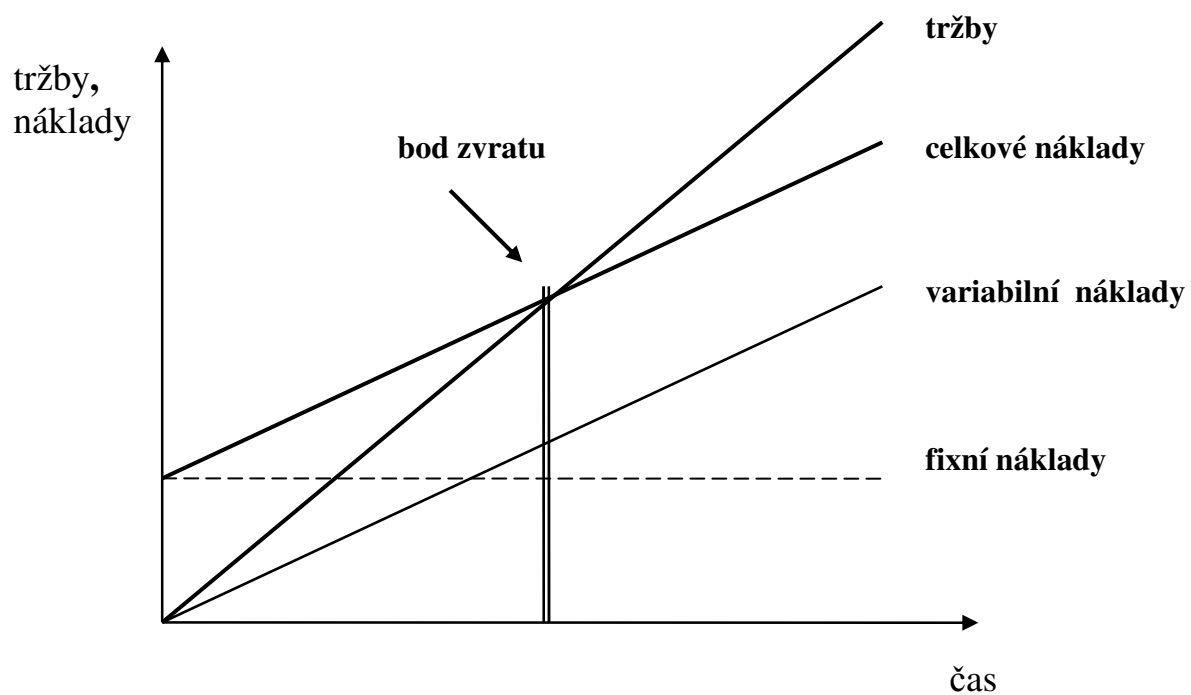
FN – fixní náklady celkem v Kč,

VN – variabilní náklady celkem v Kč,

T – tržby celkem v Kč. [13]

Bod zvratu můžeme rovněž využít pro výpočet doby, po jejímž uplynutí firma začne generovat zisk. Celou situaci můžeme znázornit i grafem:

Obr. 2.2: Bod zvrat



Zdroj: SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kol. Základy podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339 -5.

3. Vlastní podnikatelský záměr

3.1 Titulní strana

Podnikatelský záměr

Kavárna Mlsné hrátky

Vypracovali: Zuzana Košcová
 Ondřej Kurka

Název živnosti: Mlsné hrátky
Sídlo živnosti: Masarykova třída 10, Olomouc, 77900
Kontaktní osoba: Zuzana Košcová
Telefon: +420 585 512 690
www: www.mlsnehratky.cz
e-mail: mlsnehratky@seznam.cz

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou předmětem obchodního tajemství společnosti Mlsné hrátky, proto prosíme všechny čtenáře o zachování diskrétnosti.

3.2 Exekutivní souhrn

Kavárna Mlsné hrátky bude založena k 1.1.2013 jako živnostenský podnik, jehož posláním bude poskytovat svým zákazníkům kavářenské služby vysoké kvality. Podnik bude založena a veden dvěma vlastníky, Ondřejem Kurkou a Zuzanou Košcovou. Ondřej Kurka se jako absolvent gastronomického oboru s praxí na pozici číšníka bude starat o veškeré činnosti týkající se provozní činnosti kavárny. Zuzana Košcová bude zodpovídat za ekonomický chod podniku, jelikož by v době začátku našeho podnikání měla dokončit studium na ekonomického oboru na VŠB – TU v Ostravě.

Vlastníci podniku objevili mezeru na trhu a rozhodli se toho využít. Kavárna bude poskytovat klasické kavářenské služby, zákazníci si budou moci objednat kvalitní kávu značky Rioba či jiný chutný nápoj, to vše v příjemném a čistém prostředí blízko centra Olomouce. Navíc si budou moci zahrát některou z moderních deskových her z nabídky podniku. Kavárna bude také pořádat pravidelné herní akce pro malé hráče (od 5 let) či hráče pokročilejší. Mimoto jim bude k vysvětlení pravidel vždy nápomocen usměvavý personál podniku. Veškeré služby budou zákazníkům poskytovány zdarma včetně wifi připojení v prostorách kavárny.

Na základě provedeného dotazníkového šetření po internetu se majitelé chtějí zaměřit především na mladší zákazníky z řad studentů, rozhodli se podnikat v Olomouci, které je často nazýváni „univerzitním městem“. Sídlo podniku bude umístěno na Masarykově třídě v Olomouci, poblíž centra města i vlakového nádraží, v těsné blízkosti několika mateřských a základních škol, fakult Palackého Univerzity a kolejí pro studenty.

V Olomouci funguje mnoho již zaběhlých kaváren, které budou představovat velkou konkurenci. Mezi naše největší konkurenty budou patřit kavárny Café 87, Café bar Piccolo a Café Destiny, které jsou velmi oblíbené zejména mezi mladými lidmi. Určité ohrožení pro podnik mohou představovat dva herní kluby v Olomouci, kde se pravidelně schází hráčská komunita. Aby se podnik na trhu prosadil a udržel, stanovil si ceny nápojů z nápojového lístku na velmi nízké úrovni nákladů a před začátkem podnikání svou pozornost soustředil na vypracování kvalitní marketingové propagace.

Kavárna nebude nic vyrábět, veškeré zboží bude nakupovat od dodavatelů. Těmi budou zejména MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., Vrtal s.r.o. - Velkoobchod nápojů a potravin, ALBI Česká republika a.s. a MindOK s.r.o.

O chod kavárny se kromě majitelů podniku bude starat také šest číšníků a tři vedoucí deskových her. Zaměstnání budou na pracovní poměr a na dohodu o pracovní činnosti. Úklid bude zajišťován externí agenturou.

Co se týče finanční stránky, činnost podniku bude financována pouze z vlastních zdrojů, majitelé vloží do podniku na začátku podnikání částku 700 000 Kč. Pokud by kavárna dosáhla předpokládaných hodnot nákladů a tržeb, mohli bychom již v prvním roce dosáhnout zisku ve výši 402 016 Kč a vygenerovat kladné cash flow ve výši 421 419 Kč. Vývoj peněžních prostředků a zisky firmy jsou zobrazeny v následujících dvou tabulkách, které jsou zestručněním podrobných výkazů uvedených v přílohách.

Tab. 3.1: Stručný výkaz zisku a ztráty

	2 013	2 014	2 015
<i>Provozní výnosy celkem</i>	3 784 704	4 730 880	5 677 056
<i>Provozní náklady celkem</i>	3 311 744	3 273 630	3 627 432
Provozní výsledek hospodaření	472 960	1 457 250	2 049 624
Daň z příjmů za běžnou činnost	70 944	218 588	307 444
Výsledek hospodaření za účetní období	402 016	1 238 663	1 742 180

Zdroj: Zdroj: VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Tab. 3.2: Stručný výkaz cash flow

	2 013	2 014	2 015
Počáteční stav peněžních prostředků	700 000	1 121 419	2 539 952
<i>Příjmy celkem</i>	3 784 704	4 730 880	5 677 056
<i>Výdaje celkem</i>	3 363 285	3 312 347	3 883 793
Cash flow	421 419	1 418 533	1 793 264
Koncový stav peněžních prostředků	1 121 419	2 539 952	4 333 216

Zdroj: VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Jak je vidět z uvedených tabulek, činnost podniku dosahuje již v prvním roce podnikání kladných hodnot a v jednotlivých letech dále narůstá.

3.3 Popis podniku

Mlsné hrátky jsou podnikem bez předchozí minulosti, který jsme se rozhodli založit k 1.1.2013. Bude se jednat o restaurační zařízení kavárenského typu. Podnik bude veden dvěma vlastníky, Zuzanou Košcovou a Ondřejem Kurkou.

Podnik chceme založit jako živnostenský podnik, jelikož je tato právní forma nejjednodušší z hlediska administrativní náročnosti, není nutné vkládat žádný počáteční kapitál, výlohy související se založením jsou velmi nízké, budeme mít větší volnost při rozhodování a navíc nám stačí vést pouze daňovou evidenci nebo podvojný účetnictví. K založení podniku bude třeba, abychom si zažádali o živnostenské oprávnění. Bude se jednat o živnost řemeslnou.

Důvodů vedoucích k zahájení našeho podnikání bylo hned několik. V první řadě to byla touha vyzkoušet si vlastní podnikání, dále uplatnit získané teoretické znalosti a schopnosti, rozvíjet náš potenciál a využít námi objevenou mezeru na trhu.

3.3.1 Náš produkt

Produktem kavárny Mlsné hrátky bude poskytování služeb vysoké kvality. Zákazníci si u nás budou moci vychutnat šálek kvalitní kávy či jiného nápoje a smlsnout si na drobném občerstvení. K tomu všemu si budou moci kdykoliv v průběhu provozní doby kavárny půjčit některou z deskových her, které budou momentálně k dispozici, a náš personál jim hru rád osobně vysvětlí, případně doporučí jinou hru podle požadavků zákazníka.

Navíc bude kavárna pořádat pravidelné herní akce. V pondělí a ve středu budou mít možnost maminky zanechat své děti na chvíli v péči našich dvou herních vedoucích, kteří s dětmi budou hrát některé jednodušší hry, a vychutnat si nerušeně svou kávu či vyřídít

veškeré pracovní záležitosti na internetu. V úterky a čtvrtky k nám budou moci zavítat pokročilejší hráči, kteří si budou moci zahrát některé složitější hry. Plně k dispozici jim bude jeden z našich herních instruktorů. V pátky budou v kavárně pořádány občasné herní turnaje o věcné ceny, termíny a bližší informace budou vždy včas uveřejněny na našich webových stránkách.

Zde je uveden rozpis akcí podle dnů v týdnu:

Po: hraní pro děti od 5 do 8 let (15:00 – 18:00)

Út: hraní pro pokročilé hráče (od 16:00 – 20:00)

St: hraní pro děti od 8 let (15:00 – 18:00)

Čt: hraní pro pokročilé hráče (od 16:00 – 20:00)

Pá: občasné turnaje o ceny

Jak již bylo řečeno, zahrát si naši zákazníci mohou i mimo tyto herní akce, v kavárně bude vždy k dispozici alespoň jeden pracovník, který zákazníkům rád poradí či vysvětlí pravidla.

K dispozici bude našim klientům wifi připojení a malá knihovnička s knihami z našich zdrojů, případně nakoupených v antikvariátech. Možnost zapůjčit si některou z knih, využití wifi i veškeré rady ohledně deskových her budou zdarma. Provozní doba kavárny bude Po-Ne od 10 do 22 hodin.

Pokud se podnik uchytí, rádi bychom v budoucnu dále rozšiřovali nabídku nápojů a jiných pochutin, také bychom chtěli začít pořádat větší turnaje i pro hráče z jiných měst.

3.3.2 Organizační struktura a manažerský tým

Organizační strukturu podniku jsme si zvolili lineární, pro naše účely podnikání by měla být dostačující. Ve vedení podniku budou oba vlastníci, kteří budou mít na starosti delegování práce přímo na jednotlivé zaměstnance. Schéma organizační struktury lze nalézt v příloze 1.

Zde jsou uvedeny základní informace o vlastnících podniku:

- Zuzana Košcová vystudovala Jazykové gymnázium Pavla Tigrida v Ostravě, studium ukončila maturitou. Nyní studuje Ekonomickou fakultu Vysoké školy Báňské v Ostravě, předpokládané dokončení bude

v červnu 2012. Absolvovala čtyřsemestrální jazykový kurz anglického jazyka na úrovni pokročilý, účastnila se několika seminářů a kurzů na téma vedení podniku a zaměstnanců, rovněž kurzu přípravy kávy. V podniku bude mít na starost veškeré ekonomické činnosti, zejména vedení podniku, finance, administrativu, marketing a přijímání zaměstnanců, je také jedním z provozních podniku.

- Ondřej Kurka vystudoval studijní obor gastronomie na Středním odborném učilišti obchodu a služeb v Olomouci, studium rovněž ukončil maturitou. V rámci studia se účastnil kurzu Barista – příprava kávy. Má dvouletou praxi na pozici číšníka, velmi dobré jazykové schopnosti – certifikát z anglického jazyka FCE, ve volném čase se aktivně věnuje deskovým hrám. V podniku bude druhým provozním, jeho hlavní náplní bude zejména vedení a školení personálu, obsluha kavárny, veškeré aktivity související s programem kavárny a s deskovými hrami.

3.3.3 Provozovna podniku

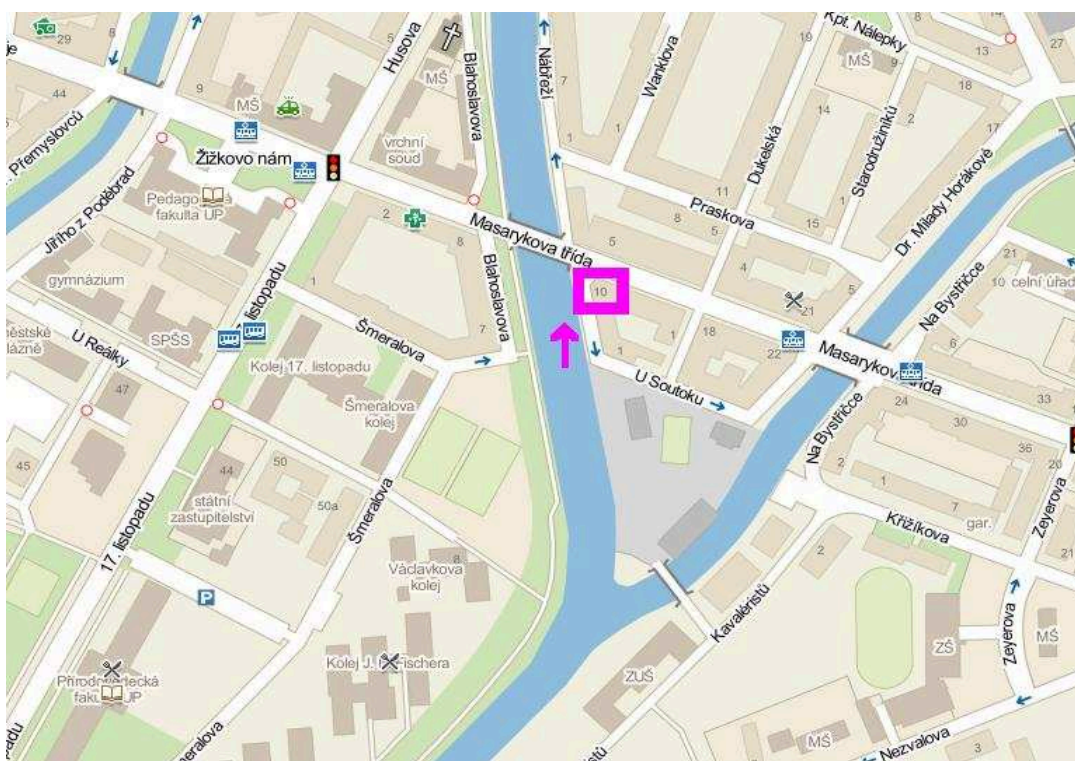
Vzhledem k našemu bydlišti jsme si zvolili jako místo podnikání město Olomouc. Myslíme si, že je to ideální řešení, protože Olomouc je známá jako studentské město, tudíž je zde spousta mladých lidí, na které se bychom se rádi zaměřili.

Jelikož jsme začínající podnikatelé, nemáme ve svém vlastnictví žádnou nemovitost, kterou bychom mohli k podnikání využít. Proto jsme se rozhodli si vhodné prostory pronajmout. Shodou okolností náš rodinný známý vlastní v Olomouci prostory, které jsou situačně naprosto ideální pro naše záměry. V současné době zde majitel provozuje Restauraci u Bystřičky, chystá se však odejít do důchodu a jelikož nemá žádné nástupce, kteří by podnik mohli vést, rozhodl se nám tyto prostory pronajímat. Vzhledem k tomu, že návštěvnost restaurace v posledních letech značně poklesla, chceme si zde otevřít nový podnik. Myslíme se, že vzhledem k originalitě nápadu propojit kavárnu s deskovými hrami máme větší šanci zaujmout trh než dosavadní restaurace.

Adresa provozovny je Masarykova třída 802/10, Olomouc 779 00. Majitel se rozhodl nám tyto prostory pronajímat za 30 000 Kč na měsíc, k tomu budeme platit pevnou částku za služby v hodnotě 15 000 Kč. Prostory mají dohromady 107 m², jsou zde dvě místnosti, hlavní místnost má 87 m², menší místnost, která kdysi sloužila jako kuchyňka, nám poslouží jako skladovací prostory. V restauraci proběhla minulý rok rekonstrukce, jsou zde nové toalety a vyměněná okna. V restauraci bude ponechán barový pult, v kuchyni chladničky, menší spotřebiče a regály pro uskladnění dodávek. Bude potřeba nakoupit stolky a židle, provést menší estetické úpravy, vymalovat restauraci a vhodně doplnit dekoracemi.

Jak lze vidět na následujícím obrázku, v blízkosti našeho podniku je několik základních a mateřských škol, gymnázium a střední škola (SPŠS). Mimoto je zde několik vysokoškolských kolejí, také pedagogická, přírodovědecká a právnická fakulta Univerzity Palackého. Vzhledem k cílovému segmentu trhu, na který se chceme převážně zaměřit a kterým jsou zejména studenti a mladí lidé, je sídlo naší provozovny situované na skvělém místě a doufáme, že přilákáme spoustu návštěvníků. Navíc je zde výborná dostupnost městskou hromadnou dopravou. Předpokládáme, že většina našich zákazníků bude z Olomouce. Lze se k nám dostat tramvaji č. 2, 4 a 6, náš podnik je umístěn mezi tramvajovými zastávkami U Bystřičky a Žižkovo náměstí. Také je možnost využít autobusovou dopravu, konkrétně autobusy č. 11, 13 a 20, které stojí na zastávce Třída 17. listopadu. Bohužel poblíž není žádné parkoviště, neměl by však být problém zaparkovat vozidlo v některé z uliček poblíž. Pro zákazníky ze vzdálenějších míst je možno se k nám dostat i vlakem a poté přesehnout na tramvaj, vlaková stanice je vzdálená asi 700 metrů.

Mapa 3.1: Umístění provozovny



Zdroj: Mapy.cz [online]. Dostupné z: <http://mapy.cz/#x=17.267672&y=49.594622&z=16> [5.5.2012]

Podrobnější mapu i se zaznačením všech škol v nejbližším okolí lze nalézt v příloze 2.

3.4 Analýza trhu

V této části si nejprve na základě segmentace trhu vymezíme našeho cílového zákazníka, určíme si cílový trh, provedeme stručnou analýzu odvětví a na závěr provedeme analýzu konkurenčního prostředí a uvedeme si naše hlavní konkurenty.

3.4.1 Segmentace trhu a cílový zákazník

Nejprve je nutné si vymezit cílový segment, na který se bude náš podnik zaměřovat. Z tohoto důvodu jsme ještě před založením podniku provedli menší průzkum, zaměřující se na návštěvnost kaváren a na zájem lidí o deskové hry. Dotazník jsme prováděli formou dotazníkového šetření na internetu, konkrétně na serveru www.vyplnto.cz. Tento server poskytuje možnost umístit zde dotazník zcela zdarma, čímž nám podstatně šetří náklady, zároveň data i vyhodnotí a přehledně znázorní pomocí grafu. Vyplňování probíhalo od 29.4.

do 3.5.2012 a celkem nám odpovědělo 117 respondentů. Dotazník je k nahlédnutí v příloze 3. Vyhodnocení dotazníku včetně grafů je v příloze 4.

Zhodnocení výsledků výzkumu

Nejprve jsem se respondentů dotázali, zda mají rádi deskové hry. Naprostá většina respondentů (90 %) odpověděla kladně, což svědčí o pozitivním vztahu veřejnosti k deskovým hrám. To je pro nás a naše podnikání samozřejmě vynikající zpráva. Dále nás zajímalo, zda znají respondenti nějaké moderní deskové hry (typu Osadníci z Katanu, Carcassonne aj.). Většina respondentů, tedy 81 %, se opět vyjádřila kladně. To nám značně usnadní propagaci naší kavárny, protože se nemusíme tolik zaměřovat na samotné vysvětlení pojmu „moderní deskové hry“. Co se týče znalosti míst v okolí dotázaných, kde by si mohli deskové hry zahrát, zde už výsledky tak jednoznačné nebyly. Více než polovina respondentů (54 %) přiznala, že taková místa nezná. To může znamenat buď nedostatek takových podniků nebo jejich nedostatečná propagace. Obojí je pro nás samozřejmě výhodou a umožňuje nám se na trhu prosadit. Další otázky se zaměřovaly na návštěvnost kaváren a důvody návštěvnosti. Většina dotázaných odpověděla, že tyto podniky navštěvuje ráda (83 %) a jako nejčastější důvod k návštěvě je uvedeno posezení s přáteli (80 %), dále pak posezení s rodinou (10 %). Nejdůležitější však pro nás byly informace, zda by respondenti uvítali kavárnu, kde by si mohli deskové hry zahrát. Většina dotázaných (82 %) nás v našem nápadu podpořila a uvedla, že by takovou kavárnu měla zájem navštívit. Pouze 3 % dotázaných byly zcela proti založení kavárny. Využít možnosti zapůjčit si v budoucnu některou z deskových her z kavárny by využilo 56 % dotázaných, o této možnosti tedy budeme ještě uvažovat.

Co se týče skladby respondentů, 71 % dotázaných tvořily ženy. To vypovídá o větším zájmu žen o kavářenské prostředí, neznamená to však, že by kavárny byly výhradně ženskou záležitostí, proto se budeme zaměřovat na obě pohlaví bez výjimky. Většina dotazovaných byla ve věku od 15 do 29 let, což je věková skupina, na kterou bychom se rádi zaměřili. I z tohoto důvodu jsme náš podnik umístili do Olomouce a co nejbližší mladým lidem, tedy blízko několika fakult a kolejí Palackého univerzity. Poslední dvě otázky, zaměřující se na bydliště respondentů a jejich povolání, pro nás měly význam zejména při zjišťování významných závislostí.

Ze všech dotázaných pouze 12 lidí nemá rádo deskové hry. 89 respondentů patří do skupiny mladých lidí od 15 do 29 let, z nich pouze 4 dotázaní nemají rádi deskové hry. 13

dotázaných v této věkové kategorii by neuvítalo námi zakládanou kavárnu, 6 z nich zároveň uvedlo, že kavárny spíše nenavštěvují. Studenti tvořili 59 % dotázaných, z celkového počtu 117 dotázaných jich bylo 69. Naši kavárnu by neuvítalo 12 z nich, 5 zároveň uvádí, že kavárny spíše nenavštěvuje. Pouze 2 studenti z dotazovaných nemají rádi deskové hry.

Na základě námi provedeného dotazníku jsme si určili profil cílového zákazníka, na kterého se budeme převážně zaměřovat při propagaci a dalších činnostech podniku. Naším cílovým zákazníkem tedy budou muži i ženy od 15 do 29 let, zejména studenti, kteří studují v Olomouci a mají zájem o deskové hry. Kavárnu navštěvují nejčastěji s přáteli.

Cílový trh

Cílový trh, na který se budeme během našeho podnikání zaměřovat, bude město Olomouc.

Olomouc

Město Olomouc se nachází v Olomouckém kraji a rozkládá se na půdě o rozloze 10 336 ha. Je pátým největším městem v ČR. Celkový počet obyvatel k 21.3.2011 činil 100 043 obyvatel, z toho 47 366 mužů a 52 677 žen.

Tab. 3.3: Věková struktura obyvatel

	Počet obyvatel
0 – 14 let	13 606
15 – 64 let	69 652
65 a více let	16 785

Zdroj: Vybrané údaje podle obcí v kraji – Olomoucký [online]. Dostupné z: http://notes2.czso.cz/cz/slodb2011/cd_slodb2011_11_12/index_html_files/CZ071_PVKR13-.pdf [7.5.2012]

Co se týče ekonomických ukazatelů, ty se v Olomouckém kraji každoročně zlepšují: obecná míra nezaměstnanosti poklesla na 7,3 %, průměrná mzda se zvýšila na 21 643 Kč, regionální HDP se zvýšil na 173 882 mil. Kč. [8]

Olomouc je považována za jediné skutečné studentské město v České republice. Studenti zde tvoří téměř čtvrtinu obyvatel města. Na konci každého víkendu sem přijíždí

zhruba 25 tisíc mladých lidí, kteří zde studují na jedné ze dvou univerzit – na Palackého univerzitě či na soukromé Moravské vysoké škole. Přes týden je zde tudíž mnohem rušněji než o víkendech, kdy se studenti vracejí domů. Olomouc nabízí studentům celou řadu výhod. Život i studium je zde levnější než v jiných velkých městech, nižší jsou zejména ceny MHD, služeb a ubytování, navíc je zde mnoho slev pro studenty. Také dostupnost je zde velmi dobrá, ať už vlakem, autem či dálkovými autobusy. Po celé Olomouci je rozmístěna spousta hospůdek, vináren, barů a klubů, kde se scházejí především studenti. Univerzita i město studentům nabízí bohatý kulturní a společenský program během celého roku. Každoročně je město dějištěm celé řady filmových, divadelních a hudebních festivalů. Navíc je zde spousta míst k odpočinku a relaxaci, jsou zde cyklostezky, hřiště, fitcentra, bowlingy, kina, divadla, muzea, galerie, zoo atd. V neposlední řadě je třeba zmínit obrovské množství památek nejen v centru města, ale i v blízkém okolí, které Olomouc korunovaly na druhou největší památkovou rezervaci v České republice a které dotvářejí jedinečnou atmosféru tohoto města.

[15]

Umístění naší kavárny v centru města Olomouce je proto ideální volba. V centru města je nejvyšší hustota obyvatel, zejména studentů, kteří stále více dávají přednost aktivně strávenému volnému času před sezením doma. Vzhledem k vysokému počtu studentů, který bude přetrvávat i do budoucna, má náš podnik velký potenciál se nejen na trhu uchytit, ale i udržet.

3.4.2 Analýza odvětví

Odvětví kavárenského průmyslu zažívá v posledních letech obrovský rozmach. Jen v centru Olomouce funguje přes 15 typických kaváren, většinou se jedná o malé kavárničky s pár stolkami. Výjimku tvoří pouze Café Opera, která v Olomouci funguje už od první poloviny devatenáctého století. Mimo tyto podniky je zde obrovské množství hospůdek, restaurací, barů a cukráren, kde si mohou lidé také objednat kávu a jiné nápoje a v klidu a nerušeně si je vychutnat.

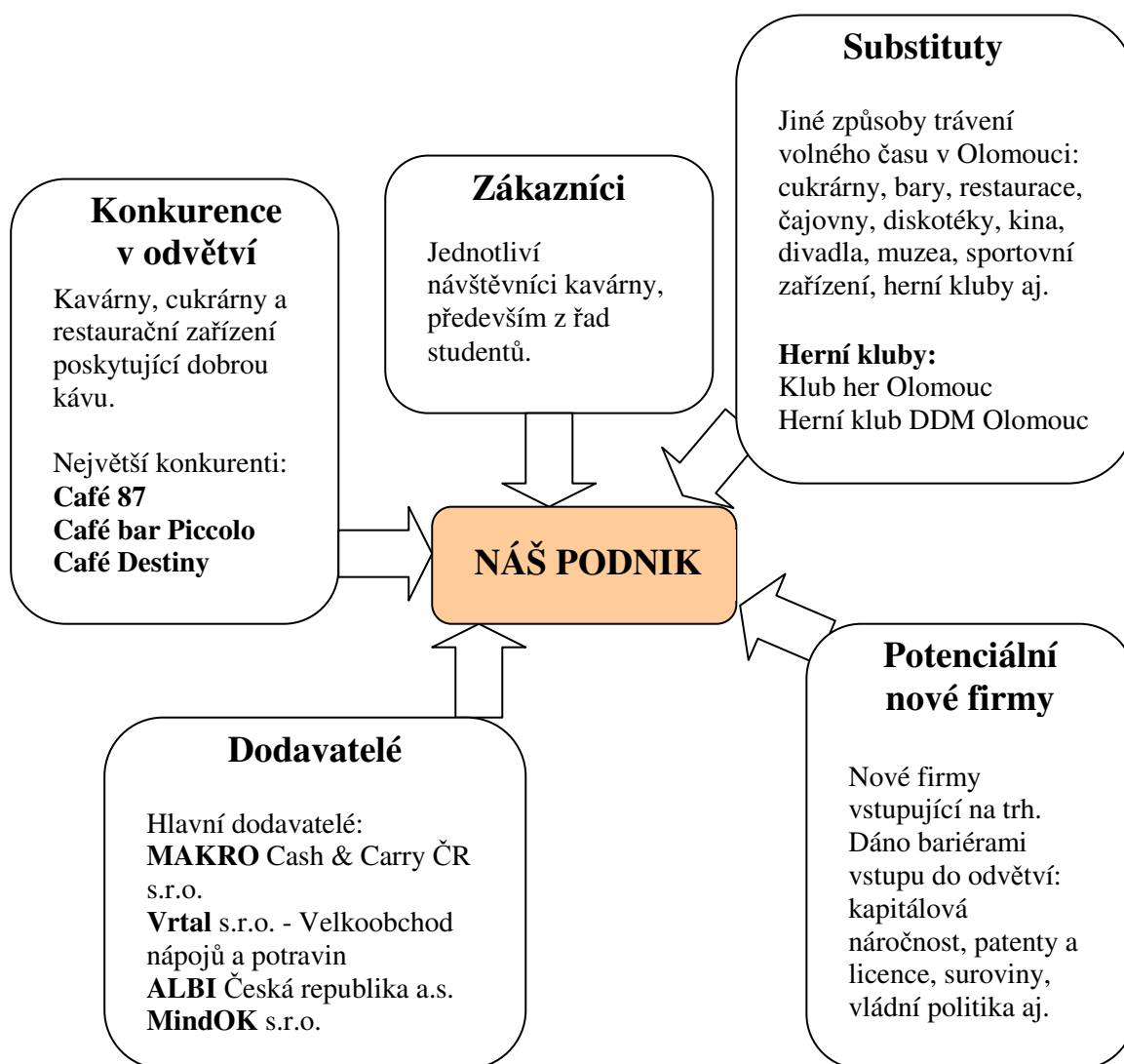
Velikost a síla konkurence obecně záleží na konkrétních bariérách vstupu do odvětví, jako jsou vstupní náklady do podnikání, administrativní překážky aj. Z tohoto hlediska musíme konstatovat, že konkurence v kavárenském odvětví je velká, což se odráží i na počtu fungujících podniků v samotné Olomouci, a tudíž bude poměrně těžké se prosadit. Na druhou

stranu zájem o toto odvětví neustále roste, zvyšuje se počet lidí, kteří neváhají utratit své peníze za návštěvu kavárny či jiného typu zařízení. Kavárna je navíc místem setkávání lidí, zejména mladých lidí a studentů, kterých je v Olomouci velké množství a v tom spatřujeme naši příležitost. Vzhledem k velkému počtu kavárenských zařízení se dnes zákazníci při výběru kavárny nezaměřují jen na cenu produktů a nabídku produktů, ale posuzují také další aspekty, jako je vybavení provozovny, příjemná obsluha, kvalita kávy či dodržování ekologických standardů. Proto se budeme snažit tyto aspekty v našem podniku také zohlednit.

3.4.3 Analýza konkurenčního prostředí

Konkurenční prostředí si rozebereme podle Portera. Ten uvádí, že existuje pět základních konkurenčních sil, které působí na náš podnik a ohrožují jej. Jsou jimi potenciální nové firmy, vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků, substituty a existující firmy v odvětví.

Obr. 3.1: Konkrétní Porterův model pěti sil



Zdroj: KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Zákazníci

Ze strany zákazníků nám výrazné nebezpečí nehrozí, naši kavárnu budou navštěvovat jednotlivci, případně menší skupiny, nebudou nás tedy moci nijak významně ovlivnit. Určitou formou nátlaku by však mohli působit zákazníci, kteří by se rozhodli za méně peněz strávit svůj volný čas jiným způsobem.

Substituty

Množství substitutů závisí na konkrétních požadavcích jedinců. Z hlediska způsobu, jak lze strávit volný čas, existuje substitutů velké množství. V Olomouci je spousta kaváren,

cukráren, barů, restaurací a diskoték. Je zde také několik divadel, čajoven, množství sportovních zařízení a tři kina. V letních dnech mohou lidé trávit svůj čas v parcích či na letních zahrádkách. Pro opravdové hráče deskových her je zde také možnost stát se členem některého z klubů deskových her, které v Olomouci rovněž fungují.

Herní kluby

Konkurenci pro nás také mohou představovat dva herní kluby, kde si mohou lidé zahrát deskové hry. Jedná se o herní klub fungující pod záštitou Domu dětí a mládeže v Olomouci a Klub her Olomouc pod střediskem Junáka s názvem Žlutý kvítek. V těchto klubech se schází především pokročilejší hráči s hlubším zájmem o deskové hry, kluby jsou však přístupné i veřejnosti.

Klub her Olomouc funguje za podpory Statutárního města Olomouce a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Členové klubu se scházejí každé pondělí od 16.30 do 18.00 hodin. Vstup i půjčení hry je zdarma, příchozí obdrží čaj a mohou si také na místě zakoupit drobné občerstvení. Mimoto je možné si přímo v klubu objednat hry, které zájemcům přijdou na adresu klubu a tím ušetří poštovné.

Statutární město Olomouc přispívá rovněž na druhý z výše jmenovaných klubů, konkrétně na Herní klub DDM Olomouc. Členové klubu se scházejí každou středu od 16.00 do 20.00 hodin. Vstup do klubu je však zpoplatněn, za jednorázový vstup zaplatí návštěvníci 20 Kč, členové platí 250 Kč na školní rok. Členství v klubu přináší různé výhody, členové mohou klub navštěvovat po domluvě i mimo středeční hodiny, hry si mohou půjčovat domů, mají možnost nakoupit vybrané hry za zvýhodněné ceny a platí nižší startovné na občasných turnajích.

Konkurence v odvětví

V Olomouci neexistuje žádná kavárna, která by nabízela stejné služby jako my, tedy kde by si zákazníci mohli při posezení u kávy zahrát zdarma deskové hry z nabídky podniku. Přesto zde existuje spousta podniků, které by nám mohly konkurovat. Patří zde veškeré kavárny, cukrárny a jiná restaurační zařízení, kde si mohou zákazníci objednat kávu a jiné nápoje. Z hlediska našeho využití se zaměříme na oblíbené kavárny v centru Olomouce.

Mezi naše největší konkurenty patří:

- Café 87,
- Café bar Piccolo,
- Café Destiny.

Café 87 (Denisova 47, Olomouc)

Café 87 se nachází necelý kilometr od naší uvažované provozovny a představuje pro nás největší konkurenci, jelikož ji navštěvuje nejvíce studentů. Kavárna je dvoupatrová, první patro je určeno pro nekuřáky, horní patro je určeno pro kuřácké osazenstvo. Prostředí je čisté a příjemné, na stěnách visí obrazy a fotografie. K hornímu patru přiléhá letní terasa s výhledem na náměstí Republiky, která je velmi oblíbená převážně v letních měsících. Káva je zde dobrá, dostanete k ní vodu, obsluha je příjemná, ceny jsou velmi nízké, což ocení zejména studenti. Za ochutnávku rozhodně stojí vynikající domácí cakes. Dopravní dostupnost je dobrá, kavárna stojí hned vedle tramvajové zastávky, navíc je poměrně blízko centra města. Otevřeno je zde od pondělí do pátku od 7.30 do 21.00 hodin a o víkendu od 8.00 do 21.00 hodin.

Café bar Piccolo (8.května 24, Olomouc)

Tato kavárna se nachází v přízemí nákupního centra Prior hned vedle Horního náměstí v Olomouci. Kavárna je velice oblíbená, je zde neustále plno, na kávu si zde člověk musí často počkat. Kavárna je nekuřácká a velice útulná, na stěnách visí plakáty s fotografiemi pařížských ulic. Kavárna má své zvláštní kouzlo, je zde cítit „typická kavárenská“ atmosféra. Káva je velmi chutná, podávána se sklenkou vody, ceny jsou přívětivé, nabídka káv není nijak rozsáhlá, své místo si vydobyli především kvalitou. Za zmínku stojí také vyhlášené horké maliny. V současné době prochází celá budova rekonstrukcí, kavárna se rozšiřuje a přechází pod nového majitele. Otázkou je, zda to kavárně prospěje, či naopak uškodí. Vše bude hlavně záležet na novém majiteli a na tom, zda se mu podaří vést i nadále kavárnu tak úspěšně jako jeho předchůdce. Kavárna byla dosud otevřena od 8.00 do 17.30 přes všední dny a o víkendech od 8.00 do 12.00 hodin.

Café Destiny (Ztracená 4, Olomouc)

Kavárna umístěná v těsné blízkosti Horního náměstí je dalším místem, kde se často scházejí studenti. Kavárna je dělena na kuřáckou a nekuřáckou část, k dispozici je zde jak letní zahrádka, tak posezení u krbu. Kavárna je moderně zařízená, na stěnách visí zajímavé

obrazy, zákazníci se můžou usadit u stolečků s vysokými barovými židličkami. Prostředí zahrádky je velice útulné, jsou zde kulaté stolečky a proutěná křesílka. Káva je celkem chutná, ceny jsou na přijatelné úrovni, kávu však dostanete bez vody, kvality obsluhy je proměnlivá. Otevírací dobu mají od pondělí do čtvrtka od 8.30 do 24.0 hodin, v pátek a v sobotu až do 2.00 hodin, v neděli od 11.00 do 24.00 hodin.

3.5 Marketingový plán

V této části podnikatelského záměru si nejprve určíme cíle naší firmy a následně si vymežíme nástroje marketingového mixu, kterými se hodláme prosadit na trhu proti konkurenci, tzv. „4P“,

3.5.1 Cíle podnikání

Našim zákazníkům chceme nabídnout více než jen místo pro odpočinek a relaxaci, chceme jim nabídnout možnost poznat něco nového, rozvíjet se a zároveň se pobavit. Naším cílem je vytvořit příjemné a klidné prostředí, kde si mohou zákazníci vychutnat šálek dobré kávy či jiného nápoje, uvolnit se po práci a odpočinout si a přitom si zahrát některou z moderních deskových her. Studenti u nás mohou využít čas vzniklý mezi přednáškami, maminky zanechat děti hrát si a mít chvíli pro sebe a ostatní si mohou prostě přijít zahrát a pobavit se. Chceme si vytvořit stálou zákaznickou klientelu tvořenou zejména studenty a mladými lidmi a rodinami s dětmi. K tomu všemu nám pomůže příjemné a čisté prostředí kavárny, milá a usměvavá obsluha, kvalitní káva či jiné nápoje a v neposlední řadě také množství moderních deskových her.

Stanovili jsme si tyto konkrétní cíle:

- získat stálou zákaznickou klientelu především z řad studentů,
- změnit způsob trávení času mladých lidí,
- zvýšit povědomí o deskových hrách,
- vybudovat v Olomouci stálou herní komunitu.

3.5.2 Marketingový mix

Mezi nástroje marketingového mixu patří produkt, cena, distribuce a podpora prodeje.

Produkt

Naším produktem bude služba. Naším zákazníkům budeme připravovat kvalitní kávu, čaj, čokoládu a jiné nápoje a drobné pochutiny, vše pouze z kvalitních surovin. Navíc bude v kavárně k dispozici množství deskových her, které si budou zákazníci moci bezplatně vypůjčit a na místě zahrát. V případě potřeby jim naši zaměstnanci ochotně vysvětlí pravidla či doporučí vhodnou hru. Také budeme pořádat pravidelné herní akce pro děti a pokročilé hráče a občasné turnaje. Veškeré informace budou k nalezení na našich internetových stránkách.

V naší kavárně budeme nabízet tyto kávy: Espresso, Latte Macchiato, Latte Macchiato s příchutí (vanilka, lískový ořech, skořice, tmavá čokoláda, karamel), Vídeňskou kávu, Alžírskou kávu, Irskou kávu, Baileys kávu, Tureckou kávu, Cappuccino a Frappé. Kompletní nápojový lístek lze nalézt v příloze 5.

Cena

Jelikož jsme nový podnik, který se bude muset prosadit mezi velkou konkurencí v Olomouci, vycházeli jsme při stanovení cen jednotlivých nápojů z cen konkurence. Na základě analýzy našich konkurentů jsme zjistili, že tolik oblíbená kavárna Café 87 má ceny stanovené na velmi nízké hranici, což jim přináší značný zájem o tento podnik zejména ze strany studentů a mladých lidí. Abychom tedy mladé lidi zaujali a přesvědčili je, aby navštívili a vyzkoušeli naši kavárnu, rozhodli jsme se stanovit naše ceny na úrovni cen Café 87. Zde je uveden přehled cen námi poskytovaných káv. Ostatní ceny lze nalézt v nápojovém lístku uvedeném v příloze 3.

Tab. 3.4: Cena káv

	Ceny nápojů
Espresso	23 Kč
Cappuccino	34 Kč
Latte Macchiato	38 Kč
Latte Macchiato s příchutí (vanilka, lískový ořech, skořice, tmavá čokoláda, karamel)	42 Kč
Vídeňská káva	34 Kč
Alžírská káva	42 Kč

Irská káva	49 Kč
Baileys káva	49 Kč
Turecká káva	23 Kč
Frappé	35 Kč

Zdroj: vlastní vypracování

Přehled dodavatelských cen všech nápojů je uveden v příloze 6, dodavatelské ceny káv se všemi ingrediencemi rozpočtenými na kus jsou pak v příloze 7.

Distribuce

Vzhledem k charakteru našeho podniku není možné náš produkt distribuovat mimo provozovnu našeho podniku, distribuce ke konečným zákazníkům bude tedy prováděna přímo na místě v naší kavárně. Z tohoto důvodu jsme před založením kavárny důkladně zvažovali výběr sídla našeho podniku, abychom byli blízko našich cílových zákazníků a tím jim zkrátili a zjednodušili cestu k naší službě.

Podpora prodeje

Důležitým prvkem marketingového mixu je také podpora prodeje, tedy způsob, jak dát okolí a zejména cílovým zákazníkům vědět o našem nově otevřeném podniku. V první řadě vylepíme v okolí našeho sídla, na náměstích, na fakultách a kolejích Palackého Univerzity a v místních školách a školkách plakáty o velikosti A3, které budou lákat zákazníky k návštěvě naší kavárny spojené s deskovými hrami. Několik plakátů o velikosti A5 plánujeme také vyvěsit v městských dopravních prostředcích. Také necháme vytisknout letáčky o velikosti A6, které umístíme do škol, školek a fakult, aby si je zájemci mohli ponechat a v klidu prostudovat, a které budeme v prvních dnech otevření kavárny rozdávat v ulicích centra Olomouce. Zájemci o návštěvu naší kavárny najdou veškeré informace na webových stránkách www.mlsnehratky.cz, které si necháme zřídit ještě před založením podniku. Plakát s webovými stránkami námi zakládaného podniku vylepíme už dva měsíce dopředu na výlohu restaurace U Bystřičky, abychom podpořili tzv. „septandu“, která se nám zdarma postará o reklamu už před založením kavárny. Samozřejmostí je, že si založíme profil na facebooku a jiných sociálních sítích, kde budeme už dopředu lákat zájemce na různé deskové hry, které si u nás budou moci vyzkoušet. Pokud by to bylo potřeba, zvážíme také využití různých slevových portálů typu Slevomatu. O využití marketingových aktivit v dalších měsících budeme rozhodovat až podle konkrétní situace.

3.6 Obchodní plán

Náš podnik bude poskytovat službu, nebudeme tedy nic vyrábět, veškeré zboží budeme odebírat od dodavatelů. S dodavateli ještě nemáme uzavřené ani sepsané smlouvy o odběru zboží, již jsme se s nimi ale kontaktovali a máme domluvenou spolupráci. Kontakty na níže uvedené dodavatele lze nalézt v příloze 8.

Vzhledem k tomu, že jsme velmi malý podnik a že budeme ze začátku nabízet na nápojovém lístku pouze omezené množství nápojů, budeme mít poměrně úzké portfolio dodavatelů. Mezi naše hlavní dodavatele budou patřit:

- MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.,
- Vrtal s.r.o. - Velkoobchod nápojů a potravin,
- ALBI Česká republika a.s.,
- MindOK s.r.o.

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

Společnost MAKRO bude našim nejdůležitějším dodavatelem. Máme zájem využívat především kávový koncept Rioba, který nabízí kromě exkluzivní italské kávy také mnoho souvisejících produktů a služeb. Značka Rioba zahrnuje profesionální kávovary, nádobí pro servis, restaurační textil, pracovní oblečení, řadu kávových doplňků a také služby profesionálního baristy. Výhodou je, že si můžeme sami vybrat pro nás nejvýhodnější míru spolupráce s touto značkou a podle té je následně odstupňována také marketingová podpora a vybavení poskytované společností MAKRO, což nám může výrazně pomoci snížit náklady na provoz kavárny. Další výhodou je pro nás umístění pobočky MAKRA v obci Velká Bystřice u Olomouce, což je asi 7 km od sídla naší provozovny.

Od tohoto dodavatele budete tedy kromě základního vybavení provozovny dále odebírat kávu, čaje, horkou čokoládu, cukr (i třtinový), šlehačku, cappuccino mléko, smetánky, sušenky ke kávě, kávové sirupy a ovocné šťávy a nektary. Mimo koncept Rioba budeme odebírat také čerstvé mléko, čisticí prostředky atd.

Vrtal s.r.o. - Velkoobchod nápojů a potravin

Vrtal s.r.o. nabízí velké množství nápojů pro naše podnikání za poměrně příznivé ceny. Tento velkoobchod má pobočku v Olomouci, která je od naší provozovny vzdálená

něco málo přes 2 km. Od tohoto dodavatele budeme odebírat především různé druhy nápojů ve skle, konkrétně se bude jednat o nápoje Coca-Cola, Coca-Cola light, Kofola, Pepsi, Schweppes bitter lemon, Schweppes tonic, Fanta, Sprite, Vinea bílá, Vinea červená, Bonaqua neperlivá, jemně perlivá a perlivá, Nestea broskev a Nestea zelený čaj. Dále budeme odebírat pivo značky Bernard v 50 l soudcích a alkoholické nápoje jako Baileys, whiskey a vaječný koňak pro přípravu speciálních druhů káv.

ALBI Česká republika a.s. a MindOK s.r.o

ALBI a MindOK nejsou typičtí dodavatelé, jedná se o vydavatele deskových her s lokalizací v českém jazyce. Jelikož se naše kavárna chce lišit od ostatních zejména konceptem deskových her, bude potřeba nejen nakoupit nějaké hry před začátkem podnikání, ale také pravidelně naši sbírku rozšiřovat o nové tituly. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli s výše uvedenými dodavateli dlouhodoběji spolupracovat.

Co se týče skladovacích prostorů, plně nám postačí prostory připojené k naší kavárně o rozměrech 20 m².

3.7 Organizační plán

Jak již bylo řečeno v části zabývající se popisem podniku, ve vedení podniku Mlsné hrátky budou dva spoluvlastníci, a to Zuzana Košcová a Ondřej Kurka. Jednotlivé činnosti a kompetence již byly popsány.

Ostatní zaměstnance budeme shánět formou inzerátů na internetu, zejména na pracovních portálech typu www.prace.cz, www.jobs.cz aj., a vylepením plakátů v prostorách Univerzity Palackého v Olomouci. Za nábor zaměstnanců bude zodpovědná Zuzana Košcová, která bude mít na starosti pohovory s uchazeči. U vedoucích kroužků pro děti budeme požadovat pedagogické vzdělání, případně aby byl uchazeč studentem alespoň třetího ročníku pedagogické fakulty. Zájem o děti a hraní her je samozřejmostí. Uchazeči o pozici číšníka by měli být vyučeni v oboru nebo mít alespoň dvouletou praxi v oboru.

V kavárně bude pracovat celkem šest číšníků. Tři z nich budou pracovat přes pracovní týden a další tři o víkendu. Vzhledem k předpokládanému nižšímu počtu návštěvníků bude v dopoledních hodinách v podniku přítomen pouze jeden číšník a alespoň jeden z majitelů.

Od 14.00 hodin budou v podniku kromě majitelů přítomni dva číšníci a v době odpoledního hraní navíc jeden až dva vedoucí herních kroužků (závisí na druhu kroužku). Celkově bude tedy v podniku devět zaměstnanců. Šest číšníků – čtyři budou pracovat na dvanáctihodinové směny od pondělí do pátku a od soboty do neděle, další dva budou zaměstnání na zkrácený úvazek a budou v kavárně od pondělí do pátku a od soboty do neděle pouze do 14.00 hodin, a tři vedoucí herních kroužků – dva pro děti a jeden pro pokročilé hráče. Úklid bude zajišťován externí agenturou a bude prováděn před začátkem provozní doby.

3.8 Finanční plán

V rámci finančního plánu si nejprve vymezíme a propočteme jednotlivé druhy nákladů a výdajů a výši tržeb, poté provedeme simulaci účetních výkazů na tři roky dopředu. Na závěr propočteme bod zvratu neboli kritický objem rentability a zjistíme, po jaké době se nám vrátí prostředky vložené do podnikání a kavárna začne být zisková.

Naše počáteční činnost bude financována pouze z vlastních zdrojů, zakladatelé kavárny vloží do podniku základní kapitál ve výši 700 000 Kč, a to rovnoměrně, každý z nich tedy vloží částku 350 000 Kč.

3.8.1 Kalkulace tržeb, výdajů a nákladů

Tržby

Naše kavárna bude mít otevřeno denně po celý rok, s výjimkou státních svátků a 31.12., při kalkulaci tržeb tedy budeme vycházet z 352 dnů v roce. Toto číslo nejprve vynásobíme počtem hodin, po které je naše kavárna otevřena (12 hodin každý den i o víkendu), čímž získáme roční využitelný časový fond, následně jej převedeme na měsíční časový fond (vydělíme 12 měsíci), který je roven 352 hodinám. Dále budeme předpokládat, že průměrný zákazník v naší kavárně stráví 1,5 hodiny a za tu dobu vypije 3 nápoje dle svého výběru. Pro zjednodušení jsme si ze všech nápojů z naší nabídky vypočítali průměrný produkt, za který zákazník zaplatí 28 Kč. Nyní si měsíční časový fond vydělíme průměrnou délkou, kterou u nás zákazníci stráví, a vynásobíme kapacitou kavárny (40 míst), čímž získáme počet zákazníků, které jsme schopni měsíčně obsloužit. Pokud tyto zákazníky vynásobíme počtem nápojů, které průměrně vypijí, a průměrnou cenou tohoto nápoje,

získáme měsíční tržby při 100 % vytížení kavárny. Po vynásobení 12 měsíci získáme výši potenciálních ročních tržeb při plném využití kavárny, která je rovna částce 9 461 760 Kč.

Nyní si můžeme stanovit tržby pro jednotlivé roky. Při našem odhadu tržeb vycházíme z předpokladu, že míra využití kapacity kavárny se bude v jednotlivých letech lišit, proto se bude lišit i velikost tržeb v jednotlivých letech. Konkrétní údaje znázorňuje následující tabulka.

Tab. 3.5: Přehled ročních tržeb

	1. rok	2. rok	3. rok
Využití kapacity kavárny	40 %	50 %	60 %
Propočet	$9\,461\,760 \cdot 0,4$	$9\,461\,760 \cdot 0,5$	$9\,461\,760 \cdot 0,6$
Výsledné tržby	3 784 704 Kč	4 730 880 Kč	5 677 056 Kč

Zdroj: vlastní vypracování

Administrativní výdaje

Výdaje na založení živnosti, vyřízení živnostenských oprávnění apod. byly odhadnuty na 10 000 Kč.

Propagace

Výdaje na propagaci na začátku podnikání budou tvořit výdaje na tisk letáčků a plakátu a zejména výdaje na tvorbu internetových stránek. Odhadovaná výše výdajů je 20 000 Kč.

Výdaje spojené s úpravou provozovny

Co se týče úpravy provozovny, bude potřeba vhodně vymalovat kavárnu a provést drobné menší úpravy. Na úpravu provozovny jsme si vyčlenili částku 20 000 Kč.

Nákup vybavení

Na začátku podnikání plánujeme koupit profesionální kávovar v hodnotě 54 952 Kč. Výdaje na ostatní vybavení odhadujeme na 348 098 Kč. V této částce budou zahrnuty výdaje na nákup vybavení kavárny, jako jsou stoly, židle, nádobí, čisticí prostředky apod., dále nákup deskových her a drobné dekorace. Její podrobnou strukturu lze nalézt v příloze 9.

Nákup zboží

Při výpočtu nákladů na zboží jsme postupovali obdobně jako u výpočtu výše tržeb, namísto ceny průměrného produktu, který si u nás zákazníci objednají, jsme však pracovali s průměrnou dodavatelskou cenou. V prvním roce podnikání se budou roční náklady na nákup zboží pohybovat kolem částky 1 415 209 Kč, v druhém roce kolem 1 769 011 Kč a v třetím roce kolem částky 2 122 813 Kč.

Mzdové náklady, zdravotní a sociální pojištění

V naší kavárně bude pracovat šest číšníků na trvalý pracovní poměr, kteří se budou střídat podle pracovní doby. Jejich měsíční hrubá mzda, zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem a celkové měsíční mzdové náklady zaměstnavatele jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 3.6: Hrubá mzda, pojištění, mzdové náklady

Pracovní doba	Hrubá mzda	Zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem	Mzdové náklady zaměstnavatele
PO – PÁ od 10.00 do 14.00 hod	7 000 Kč	2 380 Kč	9 380 Kč
PO – PÁ od 14.00 do 22.00 hod	14 000 Kč	4 760 Kč	18 760 Kč
SO – NE od 10.00 do 14.00 hod	3 250 Kč	1 106 Kč	4 356 Kč
SO – NE od 14.00 do 22.00 hod	6 500 Kč	2 210 Kč	8 710 Kč

Zdroj: vlastní vypracování

Dále máme v plánu zaměstnat tři vedoucí herních kroužků. Pro tyto účely využijeme zejména studenty pedagogické fakulty Palackého Univerzity. Vedoucí herních kroužků budou zaměstnáni na dohodu o pracovní činnosti, jejíž výhodou je, že pokud měsíční příjem

pracovníka nepřekročí limitní částku 2 500 Kč měsíčně, zaměstnavatel ani zaměstnanec nemusí z této částky platit jak zdravotní, tak sociální pojištění. U těchto zaměstnanců stanovíme hrubou měsíční mzdu ve výši 1 800 Kč.

Na základě těchto hrubých mezd vypočítáme roční mzdové náklady za všechny zaměstnance ve výši 601 800 Kč. Zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem bude ve výši 182 592 Kč.

Nájemné

Nájemné bude ve výši 30 000 Kč a bude placeno měsíčně převodem z běžného účtu. Vzhledem k tomu, že majitel je náš rodinný známý, nepožaduje po nás žádnou zálohu ani odstupné.

Energie

Za elektrickou energii, vodu a vytápění budeme platit každý měsíc pevnou částku 15 000 Kč. Případné přeplatky či nedoplatky nebudou řešeny.

Služby

Částku za služby za internet, účty za mobilní telefony a další drobnosti jsme odhadli na 2 500 Kč měsíčně.

Pohonné hmoty

Naši dodavatelé sídlí v poměrně blízkém okolí, částky za pohonné hmoty proto nebudou vysoké, měsíčně je vyčíslíme asi na 5 000 Kč.

Marketing

Myslíme si, že plánovaná propagace prostřednictvím letáčků a plakátů bude dostatečná, proto nebude třeba dalších vysokých nákladů. Měsíční náklady postačí ve výši 1 000 Kč a budou souviset zejména s úpravou a aktualizací našich internetových stránek.

Opravy

Na opravy a drobnou údržbu zařízení věnujeme měsíčně částku 1 000 Kč.

Odpisy

Jediné zařízení, které budeme odpisovat, bude profesionální kávovar pořízený v částce 54 952 Kč. Zvolili jsme si formu rovnoměrného odpisování, protože je zde v prvním roce odpis nejnižší. Kávovar jsme zařadili do druhé odpisové skupiny, jejíž doba odpisování je pět let. Sazba pro výpočet je v prvním roce 11, v dalších letech 22,25. V následující tabulce je uvedena výše odpisů pro jednotlivé roky a zůstatková cena kávovaru.

Tab. 3.7: Odpisy kávovaru

Rok	Odpis	Zůstatková cena
1. rok	6 045 Kč	48 907 Kč
2. rok	12 227 Kč	36 680 Kč
3. rok	12 227 Kč	24 453 Kč
4. rok	12 227 Kč	12 226 Kč
5. rok	12 226 Kč	0 Kč

Zdroj: vlastní vypracování

3.8.2 Finanční výkazy

Finanční výkazy jsme sestavili pro první tři roky provozu naší kavárny, tedy pro období mezi 1.1.2013 až po 30.12.2015.

Rozvaha

V rozvaze je znázorněna struktura majetku podniku a zdroje jeho krytí. Na začátku roku 2013 si sestavíme zahajovací rozvahu, kde se bude vyskytovat pouze částka 700 000 Kč, kterou hodláme vložit do podnikání. V dalších obdobích můžeme pozorovat nejen vývoj dlouhodobého majetku, ale i pravděpodobné kolísání hladiny zásob a nárůst peněžních prostředků. Na straně pasiv můžeme pozorovat vývoj zisku a krátkodobých závazků. Také je zde názorně vidět dodržení základního bilančního principu, tedy že suma aktiv se rovná sumě pasiv. Tento výkaz je rozpracován v příloze 10.

Cash flow

Na začátku podnikání vložíme do podniku 700 000 Kč. Po odečtení veškerých výdajů včetně počátečních výdajů na založení podniku (administrativní výdaje, výdaje na propagaci, úpravu provozovny, nákup kávovaru, deskových her, nádobí apod.) od příjmů z prodeje služeb nám vznikne kladný peněžní tok ve výši 421 419 Kč. Na konci roku 2013 tedy budeme mít v pokladně 1 121 419 Kč. S touto částkou budeme začínat v roce 2014. Ve druhém roce

provozu již nebudeme mít žádné vyšší náklady, cash flow bude proto nabývat značně vyšší hodnoty, a to 1 418 533 Kč. Ve třetím roce se cash flow navýší o 1 793 264 Kč, mělo by tedy dojít k růstu peněžních prostředků až na částku 4 333 216 Kč. Celkově tedy můžeme pozorovat u peněžních prostředků rostoucí tendenci. Podrobný výkaz cash flow je sestaven v příloze 11.

Výkaz zisku a ztráty

V prvním roce podnikání odhadujeme výši tržeb na základě 40 % využití kapacity kavárny 3 784 704 Kč. Po odečtení mzdových nákladů, nákladů na nákup zboží, na nájemné, energie, služby, opravy, pojištění a ostatní náklady včetně vstupních nákladů na založení kavárny a vybavení provozovny, dostaneme provozní výsledek hospodaření ve výši 472 960 Kč. Po odečtení daně z příjmů nám vyjde výsledek hospodaření za účetní období 402 016 Kč. V následujícím roce vycházíme z odhadu tržeb ve výši 4 730 880 Kč (50 % využití kapacity kavárny) a po vypočtení se dostáváme na částku 1 238 663 Kč. V třetím roce dojde opět k nárůstu zisku, a to na 1 742 180 Kč. Výpočet zisků v jednotlivých letech je uveden v příloze 12.

3.8.3 Kritický bod rentability

Pomocí následujícího propočtu budeme zjišťovat kritické tržby podniku, tedy takovou výši tržeb, kdy se tržby rovnají nákladům. V tomto bodě podnik nedosahuje zisku, ale při každém vyšším objemu tržeb než je stanovena výše kritických tržeb je firma již zisková.

Fixní náklady = 1 896 535 Kč

Variabilní náklady = 1 415 209 Kč

Tržby = 3 784 704 Kč

Kritické tržby = fixní náklady / (1 – variabilní náklady / tržby)

Kritické tržby = 1 896 535 / (1 – 1 415 209 / 3 784 704)

Kritické tržby = 3 029 263 Kč

Nyní si spočteme, za jakou dobu se nám vrátí prostředky vložené do podnikání a začneme generovat zisk.

Kritický bod rentability = kritické tržby / (tržby / 12)

Kritický bod rentability = $3\,029\,263 / (3\,784\,704 / 12)$

Kritický bod rentability = 9,6 měsíců

Z výše uvedeného výpočtu tedy můžeme vyčíslit, že naše kavárna začne začne generovat zisk od desátého měsíce podnikání.

3.8.4 Finanční analýza

Následující tabulky uvádí propočítané finanční ukazatele podle vzorců v příslušných oddílech teoretické části.

Ukazatele rentability

Tab. 3.8: Ukazatele rentability

	2 013	2 014	2 015
<i>Rentabilita celkového kapitálu</i>	37%	54%	45%
<i>Rentabilita vlastního kapitálu</i>	43%	62%	50%
<i>Rentabilita dlouhodobého kapitálu</i>	43%	62%	50%
<i>Rentabilita tržeb</i>	12%	31%	36%
<i>Rentabilita nákladů</i>	14%	45%	57%

Zdroj: vlastní vypracování

Rentabilita neboli výnosnost podniku dosahuje poměrně vysokých částek a v jednotlivých letech mají rostoucí trend. Pro nás jsou důležité zejména hodnoty rentability vlastního kapitálu, které vypovídají o tom, jak dobře je zhodnocen námi vložený kapitál. Tyto hodnoty dosahují v prvním roce 43 %, tyto prostředky jsou tedy velice dobře využity a zhodnoceny. Podstatou informací pro nás také je, že s přibývajícími roky náš podnik dokáže lépe hospodařit s náklady, o čemž svědčí hodnoty ukazatele rentability nákladů.

Ukazatele likvidity

Tab. 3.9: Ukazatele likvidity

	2 013	2 014	2 015
<i>Běžná likvidita</i>	7	8	11
<i>Pohotová likvidita</i>	6	8	10
<i>Okamžitá likvidita</i>	6	8	10

Zdroj: vlastní vypracování

Likvidita podniku je velmi vysoká, ukazatele běžné, pohotové i okamžité likvidity několikanásobně převyšují požadované hodnoty a v jednotlivých letech dále narůstají. Krátkodobé závazky podniku jsou více než dostatečně kryty oběžnými aktivy, neměli bychom tedy mít problém s placením našich závazků. Nepřiměřeně vysoké částky oběžných aktiv však zároveň signalizují neproduktivní využívání prostředků vložených do podnikání, proto bychom se měli zamyslet nad efektivnějším způsobem využití těchto prostředků.

Ukazatele zadluženosti

Tab. 3.10: Ukazatele zadluženosti

	2 013	2 014	2 015
<i>Ukazatel věřitelského rizika</i>	15%	13%	9%
<i>Koeficient samofinancování</i>	85%	87%	91%
<i>Debt-equity ratio</i>	17%	14%	10%
<i>Ukazatel úrokového krytí</i>	-	-	-

Zdroj: vlastní vypracování

Náš podnik je financován téměř výlučně z vlastních zdrojů, o čemž svědčí i hodnoty ukazatelů zadluženosti. Koeficient samofinancování pro první rok je 85 %, v následujících letech jeho hodnota dále narůstá, zatímco hodnoty ukazatele věřitelského rizika naopak klesají. Dlouhodobá stabilita naší kavárny je tedy velmi vysoká. Ukazatel úrokového krytí není vypočten, jelikož neplatíme žádné úroky.

Ukazatele aktivity

Tab. 3.11: Ukazatele aktivity

	2 013	2 014	2 015
<i>Obrat stálých aktiv</i>	77,39	128,98	232,16
<i>Obrat celkových aktiv</i>	2,93	1,77	1,26
<i>Obrat zásob</i>	31,54	47,31	37,85
<i>Doba obratu zásob</i>	11,57	7,72	9,64
<i>Doba obratu pohledávek</i>	0	0	0
<i>Doba obratu závazků</i>	18,16	25,92	27,31

Zdroj: vlastní vypracování

Hodnoty ukazatelů aktivity vypovídají o ne příliš efektivním využívání aktiv podniku. Podnik by se měl zaměřit zejména na snižování doby obratu závazků, abychom nenarušili důvěru dodavatele. Vzhledem k tomu, že veškeré služby nám zákazníci platí ihned, nemáme žádné pohledávky, u kterých bychom mohli vypočíst dobu obratu.

3.9 Hodnocení rizik

V této kapitole si pomocí SWOT analýzy vymezíme silné a slabé stránky námi zakládaného podniku, příležitosti a zejména ohrožení, se kterými se můžeme na trhu setkat.

Tab.3.12: SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • umístění provozovny • dobrá dopravní dostupnost • nízké ceny nápojů • kvalitní káva značky Rioba • unikátní služba • nízké náklady na vybavení provozovny • hlubší zájem vedení o deskové hry • specializace na konkrétní segment zákazníků • financování vlastním kapitálem • využívání sociálních sítí – internetová podpora prodeje a komunikace • zaměstnávání studentů na dohodu o pracovní činnosti • občasné pořádání turnajů v deskových hrách a jiných akcí • vzdělání jednoho z vedoucích v gastronomii 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek zkušeností s vedením kavárny • nedostatek parkovacích míst v okolí • ručení celým majetkem • problém s případným získáním úvěru • zpočátku malá nabídka nápojů a občerstvení • nový podnik – nedůvěra zákazníků • absence venkovních prostor (zahrádky) • chybí gastronomické vzdělání u jednoho z vedení

Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • obliba kavárenství • rozšiřování poboček i do jiných měst • zvyšování povědomí veřejnosti o moderních deskových hrách • zavedení půjčování deskových her • internet - propagace a komunikace se zákazníky • Olomouc – univerzitní město • dostatek mladých lidí a studentů • spolupráce s kávovým konceptem Rioba • neustálý vznik nových deskových her • více peněz na volnočasové aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> • velká konkurence v Olomouci • doposud nízká poptávka po deskových hrách • studenti odjíždějí na prázdniny domů • zvyšování nákladů • konkurence nabídne unikátní službu • vstup nového konkurenta na trh • další ekonomická krize a recese • odliv pracovních sil ke konkurenci • nezájem o deskové hry • existence substitutů – levnější jiné způsoby využití volného času • nenaplnění požadované kapacity • nenakupování produktů, pouze posezení • krádeže ze strany zaměstnanců • dětský koutek • „počítačové deskové hry“

Zdroj: vlastní vypracování

3.10 Přílohy

Přílohy podnikatelského záměru jsou uvedeny v přílohách této práce.

4. Shrnutí a doporučení

V praktické části této práce jsme ověřovali proveditelnost podnikatelského záměru na založení kavárny Mlsné hrátky, která bude kromě typických kavárenských služeb nabízet také služby speciální, konkrétně služby týkající se moderních deskových her. Kavárnu založíme jako živnostenský podnik se dvěma vlastníky, kteří budou zároveň ve vedení podniku. Organizační strukturu podniku si zvolíme lineární, domníváme se, že vzhledem k velikosti našeho podniku to bude dostačující. Celkově budeme zaměstnávat devět zaměstnanců - šest číšníků a tři vedoucí herních kroužků

Pomocí dotazníkového šetření jsme si zvolili cílového zákazníka, na kterého se budeme zaměřovat zejména při propagaci, a na jeho základě jsme vybrali sídlo podnikání naší kavárny v Olomouci. Při analýze konkurenčních sil jsme zjistili, kdo jsou naši největší konkurenti a které další konkurenční síly nás mohou ovlivňovat. V rámci marketingového mixu jsme si stanovili ceny našich nápojů a důsledně jsme se věnovali plánování propagace.

Z finančního hlediska se budeme spoléhat na vlastní zdroje, vzhledem k nízkým vstupním výdajům to však pro nás nebude problém a vložené výdaje se nám brzo vrátí a několikanásobně zhodnotí. Sestavením finančních výkazů jsme si rovněž daný předpoklad ověřili.

Na základě vypracování podnikatelského záměru si myslíme, že by se náš podnik mohl nejen uchytit na trhu, ale i začít prosperovat a růst. Pokud tomu tak bude, nebráníme se do budoucna rozšíření i do jiných měst. I přes všechny kladné údaje z výkazů si však musíme uvědomit, že reálné výdaje se mohou lišit, proto je vždy třeba přihlížet ke konkrétní situaci. Aby se náš podnik vyvíjel správným směrem, uvádíme zde některá cenná doporučení pro vedení podniku:

- neustále sledovat vývoj situace v okolí firmy, zejména ceny konkurentů a nabízené produkty,
- sledovat vývoj ekonomických veličin, snažit se o úsporu nákladu a maximalizaci výnosů,
- udržovat nepřetržitý kontakt se zákazníky, komunikovat s nimi prostřednictvím ,sociálních sítí a internetových stránek kavárny,
- pravidelně obnovovat nabídku deskových her,

- provádět menší průzkumy mezi zákazníky za účelem zlepšení zákaznické spokojenosti
,- např. jaké hry by uvítali atd.,
- účastnit se různých školení a kurzů, které mohou podnikatelské činnosti napomoci v chodu,
- zvyšovat kvalifikaci i svých zaměstnanců,
- pokud to bude možné, rozšiřovat své pobočky i do jiných měst,
- snažit se o neustálé zlepšování svých služeb.

5. Závěr

Cílem práce bylo vytvořit podnikatelský záměr pro nově vznikající kavárnu v centru Olomouce a ověřit, zda tento plán může být realizovatelný. Na základě dostupných informací z odborné literatury byly nejprve popsány metody a techniky, které byly následně aplikovány na konkrétní podnikatelský záměr v praktické části práce. Docházíme k závěru, že námi vytvořený podnikatelský záměr je realizovatelný.

V první části této práce jsou nejprve vymezeny základní pojmy související s podnikáním, následně je pozornost zaměřena na samotný podnikatelský záměr, na jeho definici, účel, kritéria hodnocení, požadavky na zpracování a strukturu, je zde také popsána náplň jednotlivých částí. Dále jsou zde popsány některé základní metody, které jsou využity v praktické části práce při ověřování proveditelnosti podnikatelského záměru.

Následující kapitola představuje vlastní podnikatelský záměr sestavený podle popisu z předchozí kapitoly. V této části jsme popsali námi zakládaný podnik, včetně poskytovaného produktu, vedení společnosti, organizační struktury a sídla provozovny. Následně jsme si na základě dotazníkového šetření vymezili cílový trh a cílového zákazníka, na kterého se budeme při propagaci zaměřovat, a pomocí Porterova modelu pěti sil jsme si analyzovali konkurenční prostředí včetně našich největších konkurentů v odvětví. V marketingové části jsme si určili konkrétní cíle našeho podnikání a popsali náš marketingový mix, v obchodní části naše hlavní dodavatele včetně zboží, které od nich budeme odebírat. Abychom ověřili proveditelnost záměru, provedli jsme simulaci účetních výkazů na tři roky dopředu a pomocí poměrových ukazatelů jsme jednotlivé charakteristiky analyzovali. Také jsme propočítali kritický bod rentability, abychom zjistili, po jaké době se nám vrátí prostředky vložené do podnikání. Na závěr jsme zjistili silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení na trhu.

V závěrečné kapitole je shrnuta praktická část práce a jsou navrženy doporučení pro podnikání.

Zpracování bakalářské práce pro mě bylo určitě přínosem, neboť jsem si mohla ověřit své teoretické poznatky v praxi a vyzkoušet si sestavit vlastní podnikatelský záměr. Tato

práce mě přiměla zamyslet se nad tím, zda bych zvládla v budoucnu založit vlastní podnik a zda bych byla schopna jej řídit.

Myslím si, že podnikání rozhodně není lehká práce s vysokými výdělky, jak si mnozí myslí. Naopak si myslím, že je to velká dřina, které musí podnikatel věnovat nejenom základní kapitál, ale také spoustu času a úsilí. Dobře zpracovaný podnikatelský záměr mu v jeho počínání může výrazně pomoci. Je třeba mít však neustále na paměti, že i ten nejlepší podnikatelský záměr je třeba neustále upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám v podnikatelském okolí.

Seznam použité literatury

1. DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.
2. FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
3. HISRIC, Robert D.; PETERS, Michael P. Založení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
5. KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. Dotisk 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
6. KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
7. KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
8. Krajská správa ČSÚ v Olomouci: nejnovější údaje [online]. Dostupné z: <http://www.olomouc.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xm> [7.5.2012]
9. Mapy.cz [online]. Dostupné z: <http://mapy.cz/#x=17.267672&y=49.594622&z=16> [5.5.2012]
10. Obchodní zákoník, zákon č. 513/1991 Sb.
11. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2
12. SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel; ORLÍK, Tomáš. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
13. SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kol. Základy podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339 -5.
14. SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha: Grada publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
15. Univerzitní město [online]. Dostupné z: <http://www.studuj.upol.cz/rozjed-se-do-olomouce/univerzitni-mesto/> [7.5.2012]

16. VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
17. Vybrané údaje podle obcí v kraji – Olomoucký [online]. Dostupné z: http://notes2.czso.cz/cz/sldb2011/cd_sldb2011_11_12/index_html_files/CZ071_PVK_R13-.pdf [7.5.2012]

Seznam zkratek

aj.:	a jiné
apod.:	a podobně
atd.:	a tak dále
CF:	cash flow
DDM:	Dům dětí a mládeže
MHD:	městská hromadná doprava
obr.:	obrázek
ROC:	rentabilita nákladů
ROCE:	rentabilita dlouhodobého kapitálu
ROE:	rentabilita vlastního kapitálu
ROS:	rentabilita tržeb
SPŠS:	Střední odborné učiliště obchodu a služeb
tzv.:	takzvaný

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta